

AP Commerciale srl

“SOLE365”

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2025
STORIE DI FORMAZIONE

A cura di



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	13
1.4 Considerazioni riepilogative.....	14
2. IL PIANO FORMATIVO	16
2.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	16
2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	17
2.3 Considerazione riepilogative.....	21
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	23
3.1 I cambiamenti generati dalla formazione	23
3.2 Considerazioni riepilogative.....	27
4. CONCLUSIONI	29
4.1 Gli elementi abilitanti della formazione	29
4.2. Le buone prassi formative aziendali	30
4.3 Considerazione riepilogative.....	33

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. **Innovazione 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 danno luogo a 13.590 partecipazioni, riferite a 11.121 azioni formative¹ 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 di 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%
	16744	1156	252	2,72%	1,23%	1,85%
Avviso Cassa Integrati				21,18%	18,92%	25,47%
Avviso Competenze di base e trasversali	130154	17747	3462	2,48%	2,57%	3,60%
Avviso Green Transition	15233	2408	489	3,04%	3,97%	5,33%
Avviso Innovazione	18680	3720	725	4,80%	9,05%	15,19%
Piani Ordinari	29498	8485	2063	57,24%	59,97%	42,31%
Piano ordinario Fondo Nuove Competenze	351791	56244	5750	5,86%	1,47%	1,94%
Politiche Attive	36003	1375	264	100,00%	100,00%	100,00%
Totale complessivo	614570	93780	13590			

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	Ore Corso	Lavoratori formati	N° Azioni Formative
Classificazione MDLPS Monitoraggio Fondi Interprofessionali			
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

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.

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 4I	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%

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.

8

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 predominanza 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

e classe dimensionale	AZIENDE (campione) per Provincia					Totale complessivo	% per Classe Dimensionale
	AV	BN	CE	NA	SA		
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.

In questo quadro, **AP Commerciale** è stata prescelta, in quanto azienda che, nell'ambito del campione di indagine, spicca con il Piano formativo "**LEARNING UPSKILLING NEW ARGUMENTS - L.U.N.A.**" realizzato con il **Fondo Nuove Competenze** tramite il Conto Formazione di Fondimpresa. Questo Piano formativo si colloca, cioè, in un ambito strategico che ha fortemente attratto la formazione aziendale non solo in Campania, ma anche nelle altre regioni, specie del meridione. Esso si distingue, sia perché un'azienda napoletana ha coinvolto, sul territorio regionale, numerose Unità Produttive (sedi) e un cospicuo numero di lavoratrici e lavoratori, ma soprattutto perché le azioni formative contengono parole chiave nei titoli delle azioni formative che attengono sia all'ambito della transizione digitale che a quello della transizione verde. Questi elementi hanno indotto a supporre che questo Piano formativo potesse esprimere delle Buone Prassi formative. Lo studio che segue ne analizza il contesto in cui è maturato, l'esperienza e gli impatti formativi.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

AP Commerciale S.r.l. è la società che opera nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) con i brand **Sole365** e **La Speseria**. Dall'apertura del primo punto vendita "Sole365" nel dicembre 2013, nel quartiere Rione Alto di Napoli, l'Azienda si è rapidamente affermata sull'intero territorio regionale e continua nel suo percorso di crescita. AP Commerciale è parte del Gruppo Megamark, l'azienda di distribuzione più grande del Sud Italia e socia di Selex, il Gruppo Commerciale più grande d'Italia.

«In quel momento storico – spiega il Dottor Sandro Amoroso, HR Director - la formula commerciale adottata fu una pura innovazione, in quanto, per la Grande Distribuzione Organizzata, rappresentava il debutto in Campania dell'Everyday Low Price: "prezzi bassi 365 giorni l'anno". Questa formula, senza offerte e volantini, è stata apprezzata da subito dai clienti perché consente di essere liberi nelle scelte d'acquisto, trovare prodotti di qualità offerti a prezzi sempre competitivi, con un personale qualificato, ben formato, in grado di realizzare un livello di servizio adeguato, spesso non più presente nella Grande Distribuzione Organizzata.

*L'iniziativa imprenditoriale di **Antonio Apuzzo**, Amministratore Delegato di AP Commerciale S.r.l., ha scritto una straordinaria storia di successo portando il brand Sole365 ad essere leader di mercato in Campania e ha rivoluzionato il concetto stesso di fare la spesa»².*

Ad oggi, AP Commerciale S.r.l. conta una rete di oltre 80 punti vendita diretti ad insegna Sole365 e La Speseria, occupa più di 4.700 collaboratori. A questi si sommano oltre 20 punti vendita affiliati.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La strategia dell'azienda è chiaramente delineata e comunicata: tener fede, in ogni circostanza e contesto, alla promessa fatta ai propri clienti, mantenendo i prezzi bassi 365 giorni l'anno. Questa è l'arma vincente e resta quotidianamente al centro delle scelte imprenditoriali, determinando anche il progetto di espansione territoriale. L'azienda sta entrando, in maniera sempre più capillare con il brand Sole365, in quelle province nelle quali finora non era presente. A Benevento, infatti, nel primo semestre 2025 sono stati aperti 6 nuovi punti vendita.

Per supportare questa strategia, AP Commerciale si è dotata di piattaforme software che consentono di monitorare e programmare in tempo reale la gestione di questa rete complessa e capillarmente diffusa sul territorio.

«La nostra strategia si fonda sulla capacità di analizzare in modo approfondito le performance aziendali» sottolinea il dottor Amoroso. «Crediamo che, nel settore della grande distribuzione, l'innovazione tecnologica non debba limitarsi a rendere il business più agile e veloce, ma debba fornire strumenti avanzati per una governance strategica. Per questo, l'azienda ha implementato un sofisticato sistema di BI, Business Intelligence, che centralizza ed elabora dati cruciali, come fatturazione e pricing. Tale sistema trasforma questi dati in informazioni strategiche, consentendoci un monitoraggio preciso dei principali KPI, i Key Performance Indicator.

² Dottor Sandro Amoroso, HR Director di AP Commerciale srl, intervista del 5 agosto 2025.

Parallelamente, AP Commerciale ha realizzato investimenti significativi nei software gestionali, in particolare nel nostro sistema ERP. Questa piattaforma è fondamentale per l'ottimizzazione delle attività del personale sui punti vendita, poiché monitora con puntualità e costanza le prestazioni di ogni collaboratore. Ciò ci permette non solo di migliorare l'efficienza operativa, ma anche di disporre di dati certi e affidabili per la gestione del payroll, minimizzando il rischio di anomalie e garantendo la massima precisione»³.

Gli investimenti in tecnologia hanno generato significative implicazioni organizzative. Negli ultimi anni, l'azienda ha evoluto la propria struttura interna verso quella di una Grande Impresa, articolata in Business Unit altamente specializzate, tra cui: l'ufficio tutela del patrimonio, l'I.T., l'area contabile-amministrativa, lo staff dei controlli di gestione, gli uffici commerciali, acquisti, tecnici, manutentivi, di sicurezza alimentare e ambientale e un dipartimento HR strutturato in diverse aree di competenza.

La sinergia tra sviluppo organizzativo, un assetto tecnologico adeguato e una forte motivazione a tutti i livelli ha permesso ad AP Commerciale di consolidare il rapporto con la clientela e sostenere una crescita eccezionale, anche durante la crisi pandemica.

La dott.ssa Melania Montieri, attuale responsabile della formazione, descrive così la gestione dell'emergenza nei punti vendita Sole365: *«Durante la pandemia, come direttore di punto vendita, ho constatato un impatto notevole sulle vendite, ma anche una forte pressione psicologica sulle risorse umane. La gestione simultanea del team e della clientela in un contesto di totale incertezza è stata una sfida complessa ma estremamente formativa. L'azienda ha dimostrato una coesione straordinaria, supportando le esigenze personali dei collaboratori e, al contempo, riadattando il servizio per rispondere a una domanda dei clienti radicalmente trasformata»⁴.*

Il settore della GDO ha assunto un ruolo sociale cruciale durante i lockdown, garantendo l'approvvigionamento di beni primari e la sicurezza. Questa situazione ha innescato una crescita dei volumi improvvisa e dirompente, a cui il settore ha risposto con una forte accelerazione innovativa. Come evidenziano gli analisti, la pandemia ha imposto alle aziende la necessità di adeguarsi per sopravvivere. *«Il canale online, prima della crisi considerato una nicchia, è diventato un business primario. L'emergenza Covid ha innescato un'accelerazione che ha portato le vendite online a un peso a doppia cifra sul fatturato complessivo»⁵.*

In tale contesto, AP Commerciale ha potenziato il servizio di consegne a domicilio e la piattaforma di spesa online "Così Comodo", in partnership con Selex, che *«ha registrato una crescita esponenziale in quel periodo, per poi stabilizzarsi su nuovi livelli. Oggi disponiamo di uno staff dedicato esclusivamente alla gestione degli ordini online»⁶.*

Le soluzioni emergenziali hanno inoltre innescato un cambiamento duraturo nei processi aziendali. *«Attualmente, lo smart working è una modalità operativa integrata nel nostro modello organizzativo. Questa scelta non risponde solo a criteri di efficienza, ma si allinea anche alle nostre nuove politiche di sostenibilità e work-life balance. Riducendo gli spostamenti, limitiamo l'impatto ambientale e promuoviamo un migliore equilibrio tra vita professionale e privata»⁷.*

³ Dottor Sandro Amoroso, HR Director di AP Commerciale srl, intervista del 5 agosto 2025.

⁴ Dott.ssa Melania Montieri, Responsabile Formazione di AP Commerciale srl, intervista del 5 agosto 2025.

⁵ Ibidem

⁶ Dottor Sandro Amoroso, HR Director di AP Commerciale srl, intervista del 5 agosto 2025.

⁷ Ibidem.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La centralità dello sviluppo del capitale umano in AP Commerciale è un fattore chiave: AP Commerciale pone la formazione del personale al centro della propria strategia di crescita, poiché attribuisce al *fattore umano* un ruolo qualificante nel proprio modello di business. L'azienda ha validato empiricamente la forte correlazione tra lo sviluppo delle competenze interne e le performance aziendali, non solo in termini di fatturato, ma anche rispetto a indicatori chiave di qualità, efficienza e sostenibilità operativa nei punti vendita.

L'HR Director e la Responsabile della formazione rappresentano la politica formativa dell'azienda attraverso l'articolazione su tre direttrici parallele e integrate.

Sul piano metodologico, la formazione aziendale è basata sulla **convergenza funzionale tra competenze tecniche e relazionali**: la formazione opera sul doppio binario delle Hard e delle Soft Skills: da un lato, mira a potenziare le competenze tecniche) attraverso la specializzazione nei singoli mestieri; dall'altro, è finalizzata a sviluppare le abilità relazionali e trasversali che costituiscono il fondamento della formula commerciale di AP Commerciale. La finalizzazione di questo approccio è sintetizzata dalla Responsabile della Formazione con il seguente concetto: «*L'obiettivo è trasformare ogni nostro addetto in un **consulente alla vendita**, capace non solo di conoscere il prodotto, ma anche di trasmetterne la cultura e la storia, valorizzando le eccellenze del territorio*»⁸.

Sul piano etico, sono stati sviluppati temi e **competenze che vertono su sostenibilità e cultura d'impresa**. La formazione viene utilizzata come leva principale per tradurre principi e norme di sostenibilità in comportamenti concreti e misurabili. Sessioni mirate, come quelle sulla gestione dei rifiuti, si dimostrano più efficaci della diffusione di opuscoli e manuali nel creare una cultura ambientale diffusa, generando un'ottimizzazione dei costi e un impatto positivo. Questa visione è supportata da iniziative strutturali, come la transizione della flotta aziendale verso veicoli ibridi ed elettrici e l'inserimento di un Energy Manager dedicato a promuovere una cultura del risparmio energetico.

Lo sviluppo delle carriere è sostenuto da partnership d'eccellenza., AP Commerciale ha stretto collaborazioni strategiche con partner di alto profilo come il Dipartimento di Agraria dell'Università Federico II di Napoli e la I.P.E. Business School, allo scopo di assicurare qualità ed efficacia alla formazione. L'azienda, inoltre, supporta inoltre lo sviluppo di carriera dei propri talenti con programmi di alta formazione, quali MBA e master specialistici per le figure apicali (es. CFO, Business Controlling, HR Manager) e corsi tecnici avanzati per i profili più giovani.

La formazione realizzata con questi criteri si inserisce in un sistema di gestione delle risorse umane basato sul **Total Reward System**. In tal modo si sviluppa **un ecosistema** in cui la formazione del personale impatta in modo rilevante sui rapporti di lavoro. Colloqui di feedback annuali permettono di valutare la crescita di ogni collaboratore in termini di competenze e performance, con un impatto diretto sulle politiche retributive e di carriera. Questo approccio trasparente e meritocratico consente di valorizzare e trattenere i migliori talenti ma anche di consolidare un eccellente rapporto con le Organizzazioni Sindacali, che riconoscono la formazione come un benefit concreto e un elemento distintivo del welfare aziendale di AP Commerciale. «*La nostra filosofia è chiara*» spiega il dottor Amoroso «*Un collaboratore che vive positivamente la propria esperienza lavorativa si relaziona meglio con il cliente, generando un circolo virtuoso di fidelizzazione*»⁹.

⁸ Dottoressa Melania Montieri, Responsabile Formazione di AP Commerciale srl, intervista del 5 agosto 2025.

⁹ Dottor Sandro Amoroso, HR Director di AP Commerciale srl, intervista del 5 agosto 2025.

La formazione nella visione aziendale è anche una leva destinata a generare **un positivo impatto sociale e la creazione di valore per il Territorio**. *«Collaboriamo attivamente con la Regione e gli Enti Locali per creare i professionisti del futuro nei mestieri della GDO (salumieri, panettieri, macellai), contrastando il rischio di estinzione di queste figure professionali. Siamo orgogliosi di aver avviato progetti di inclusione lavorativa in aree svantaggiate, offrendo a giovani e persone con trascorsi difficili l'opportunità di costruire una carriera stabile e qualificata»¹⁰.*

Per noi, investire sul territorio significa creare non solo valore economico, ma anche cultura e opportunità dove sono più necessarie. A dimostrazione della diffusione della nostra strategia, abbiamo implementato percorsi formativi specifici per tutti i mestieri presenti nella nostra organizzazione di Punto Vendita. Tra questi, oltre alla formazione sui mestieri tradizionali, abbiamo realizzato un percorso di alta formazione per il personale della barriera casse. Il programma è focalizzato sulla combinazione di competenze tecniche, orientamento al cliente e gestione delle obiezioni, per garantire un'esperienza di servizio eccellente in ogni fase del contatto con il cliente»¹¹.

Il dott. Amoroso sottolinea, inoltre, l'attenzione alla parità di genere che distingue la politica aziendale: *«La nostra azienda si distingue per una significativa presenza femminile, che costituisce il 51,4% del nostro organico complessivo. Questo dato sottolinea un equilibrio di genere già consolidato. Inoltre, abbiamo intrapreso un ambizioso percorso di evoluzione del management interno, volto all'ottenimento della certificazione per la Parità di Genere. Il raggiungimento di questo obiettivo ci posizionerebbe tra le prime realtà imprenditoriali in Campania e come leader assoluti nel settore della Grande Distribuzione Organizzata a livello regionale a conseguire tale riconoscimento»¹².*

1.4 Considerazioni riepilogative

AP Commerciale S.r.l., opera nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) con i brand Sole365 e La Speseria. Questa azienda si è affermata come leader di mercato in Campania. La strategia aziendale si fonda sulla formula **Every day Low Price (EDLP)**, caratterizzata da prezzi costantemente bassi in rapporto alla qualità, apprezzata per garantire libertà nelle scelte d'acquisto e un elevato livello di servizio. L'obiettivo primario dell'Azienda è mantenere fede a questa promessa commerciale, alimentando al contempo un progetto di crescita ed espansione territoriale.

L'impresa iniziata da un singolo punto vendita è cresciuta fino a diventare una rete di oltre 80 punti vendita diretti, in cui sono occupati più di 4.700 collaboratori. Per gestire questa complessa realtà, l'Azienda ha realizzato investimenti significativi in tecnologia e organizzazione. Sono stati implementati un sofisticato sistema di **Business Intelligence** per l'analisi approfondita delle performance e il monitoraggio dei KPI, e un sistema **ERP** fondamentale per l'ottimizzazione delle attività del personale e la precisione nella gestione del payroll. L'evoluzione organizzativa ha portato alla creazione di una Grande Impresa strutturata in Business Unit altamente specializzate.

La crisi pandemica ha agito da catalizzatore per l'innovazione, spingendo il **canale delle vendite online** a raggiungere un peso rilevante sul fatturato e integrando lo **smart working** come modalità operativa allineata alle politiche di sostenibilità e *work-life balance*.

¹⁰ Ibidem

¹¹ Ibidem

¹² Ibidem

AP Commerciale pone lo **sviluppo del capitale umano al centro** della propria strategia, riconoscendo la correlazione empirica tra competenze interne e performance aziendali (fatturato, efficienza e sostenibilità). La politica formativa si articola su tre direttrici integrate:

- **Convergenza di hard skill e soft skill** per lo sviluppo di professionalità in linea con i livelli di servizio e i KPI attesi; per la specializzazione nei mestieri e allo sviluppo delle abilità relazionali, con l'obiettivo di trasformare l'addetto in un "**consulente alla vendita**".
- **Cultura d'Impresa e Sostenibilità** per sviluppare competenze che interpretino i principi etici aziendali e le norme (come quelle per la gestione dei rifiuti e il risparmio energetico) in **comportamenti concreti e misurabili**.
- **Sviluppo delle Carriere** supportato da partnership strategiche con istituzioni di alto profilo (Dipartimento di Agraria dell'Università Federico II, I.P.E. Business School) e da programmi di **alta formazione** (MBA, master) per le figure apicali.

La gestione delle risorse umane, attraverso il **Total Reward System**, consente di **valutare i ritorni della formazione** attraverso i feedback che emergono interpellando individualmente ogni dipendente tramite colloqui annuali. Gli apprendimenti acquisiti e le performance rilevate impattano direttamente sulle politiche retributive e di carriera delle persone, come espressione di un approccio meritocratico trasparente che risulta apprezzato e motivante.

Attraverso la formazione proiettata sui territori in cui opera, AP Commerciale mette in campo un forte **impegno sociale**, che si esprime con iniziative di inclusione lavorativa. Grazie a questi progetti, l'azienda intercetta persone in condizioni di marginalità; ad esse offre l'opportunità di diventare professionisti della GDO.

La politica aziendale si distingue inoltre per l'attenzione alla **parità di genere** con una prevalenza dell'organico femminile e l'obiettivo di ottenere la certificazione specifica.

Le Organizzazioni Sindacali, riconoscono che questa azienda nel settore della GDO esprime pratiche di eccellenza nella gestione del personale e della formazione delle proprie risorse umane. Ciò ha contribuito a decretare il successo di questa azienda e a posizionarla come leader regionale del settore.

2. IL PIANO FORMATIVO

Oggetto di questo studio di caso è il **Piano formativo “LEARNING UPSKILLING NEW ARGUMENTS - L.U.N.A”** realizzato con il Fondo Nuove Competenze, disposto dal Ministero del Lavoro, nel 2023, attraverso e con l’apporto del Conto Formazione di Fondimpresa.

2.1 L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Le politiche aziendali per l’innovazione tecnologica e la transizione verde in AP Commerciale, richiedono la curvatura delle competenze di tutte le figure per sfruttare al meglio il potenziale delle tecnologie digitali e dei nuovi sistemi di sostenibilità presenti in azienda. Il Piano formativo oggetto di questo studio, come emerge dal formulario e dalle dichiarazioni dei responsabili, ha puntato a creare benessere organizzativo, sviluppando, in modo intensivo, competenze per padroneggiare queste transizioni con un miglioramento delle conoscenze, nonché delle modalità e possibilità d’uso degli strumenti informatici. Ha promosso, al contempo, lo sviluppo di cultura e pratiche per supportare soluzioni green, in linea con le scelte strategiche e commerciali dell’azienda.

Questo Piano formativo è un tassello di un disegno, ampio e articolato, che ha coinvolto i diversi livelli del management. L’Azienda ha deciso di partecipare alla seconda edizione dell’Avviso FNC del Ministero del Lavoro, perché era emerso un fabbisogno che riguardava tutta l’area manageriale a livello operativo, con lo scopo di dotare queste figure chiave disseminate sul territorio di una *cassetta degli attrezzi per poter agire* in modo efficace e coerente con gli obiettivi aziendali. A questo disegno formativo hanno concorso anche altri Piani finanziati da Fondimpresa.

Il Piano FNC “L.U.N.A.” realizzato nel 2023 fa parte di *«Un progetto formativo scalare che è nato da qualche anno e che è cominciato coinvolgendo le nostre linee manageriali; queste risorse vanno inondate dal flusso formativo perché dobbiamo necessariamente rendere tutti i nostri manager portatori sani di una cultura del sapere e della capacità di trasferire competenza»*¹³.

*Progetto “scalare” significa che tutti i nostri direttori hanno partecipato a corsi di coaching mirati a migliorare non solo le competenze legate al mestiere che svolgono, ma anche le competenze trasversali per svolgere meglio il loro mestiere»*¹³.

Il fabbisogno risponde anche all’esigenza di colmare il gap di competenza emersi dal sistema di monitoraggio continuo delle performance e dei KPI, nonché dai colloqui individuali realizzati a fine 2022. dall’Area Risorse Umane con i manager di secondo e terzo livello. Su questa base sono stati individuati 347 destinatari con diversi livelli di responsabilità nell’azienda e nei punti vendita: sono state, infatti, coinvolte nella formazione 53 Unità Produttive (UP), cioè punti vendita, di cui 31 con sede in provincia di Napoli e 22 in provincia di Salerno.

*«Per noi, come Grande Distribuzione, lavorare sulla transizione digitale è una necessità e la transizione ecologica è un’opportunità: **il Fondo Nuove Competenze si è integrato con i piani formativi di upgrade manageriale e culturale dell’azienda**. Per rispondere al nostro fabbisogno, siamo andati a lavorare su azioni di natura manageriale oltre che di competenza tecnica nei vari ruoli. In questo modo si poteva completare quello che già stavamo realizzando»*¹⁴.

L’azienda persegue obiettivi di risparmio attraverso una corretta gestione del packaging, delle etichette, dei rifiuti. Questa dimensione della sostenibilità, nell’analisi del fabbisogno formativo è

¹³ Dott. Sandro Amoroso, HR Director di AP Commerciale srl. Intervista del 5 agosto 2025.

¹⁴ Ibidem

stata collegata all'innovazione digitale su cui l'azienda sta investendo. Il fabbisogno formativo è stato dettato anche dalle esigenze di nuove competenze derivanti dall'apertura dell'azienda al business dell'alimentazione, alla cucina responsabile, agli alimenti sicuri, Nonché dagli obiettivi di risparmio energetico.

2.2 Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

L'analisi del fabbisogno formativo è stata guidata dal Direttore delle Risorse Umane, con il supporto della Responsabile aziendale della Formazione, e di STAMPA, Ente formativo qualificato da Fondimpresa, con cui l'azienda ha stabilito un solido e stabile rapporto. I gap di competenza emersi in relazione agli obiettivi e agli standard aziendali hanno costituito l'intelaiatura attorno alla quale è stata sviluppata la progettazione formativa del Piano Formativo FNC "L.U.N.A." riversato nel formulario della Piattaforma FPF del Conto Formazione aziendale, per la presentazione a Fondimpresa, dopo l'Ok del Ministero del Lavoro.

I destinatari individuati nella fase di analisi dei fabbisogni formativi si distribuiscono tra tutti i livelli previsti da Fondimpresa. Il piano coinvolge, in modo peculiare e in proporzioni inusuali, per numerosità e incidenza figure che rivestono ruoli di responsabilità gestionale, in particolare direttori di punti vendita e ispettori. Questa scelta si riflette nella distribuzione degli inquadramenti contrattuali dei destinatari del Piano L.U.N.A.; infatti, i **Quadri rappresentano circa il 50%** dei 347 lavoratori coinvolti nel Piano Formativo, gli **Operai sono il 31%**, principalmente in ruoli di responsabili dei reparti di Macelleria, Pescheria e Gastronomia, gli **Impiegati sono meno del 20%**.

Le persone che hanno partecipato alla formazione FNC, come spiega il Direttore Amoroso, sono state scelte perché *«avendo un ruolo di conduzione manageriale, erano coloro che potevano diventati dei “portatori sani” delle competenze che andavano ad acquisire, in quanto: capi reparto, responsabili delle casse, capi area, direttori. Dovevano acquisire delle nuove competenze e anche la capacità di moltiplicarle; erano, cioè, quasi tutte risorse che poi avrebbero trasmesso ai collaboratori il know-how che andavano ad acquisire.*

Se, ad esempio, con la formazione mi limito a coinvolgere un gastronomo o una gastronomo, affinché faccia attenzione con gli scarti di categoria C che devono essere messi in un determinato bidone, e non rendo informato il coordinatore, il suo capo, rischio di creare un cortocircuito non solo in termini gerarchici, ma anche di competenze. Se, invece, il capo conosce la corretta procedura, l'applicazione i criteri per la conservazione delle etichette, o, per esempio, come va fatto il taglio, quando si apre un formaggio semiduro, è in grado di controllare se viene fatto tutto a regola d'arte e secondo gli standard aziendali. Si creano così dei processi lavorativi più sani che vanno a coinvolgere una popolazione più ampia. Quindi la logica che ho voluto seguire è stata quella di creare tanti network che potessero sintonizzarsi su frequenze di nuova cultura»¹⁵.

La progettazione didattica ha interpretato operativamente queste indicazioni adattandole alla portata del fabbisogno e ha tenuto conto dei "paletti", delle procedure burocratiche e dei tempi inderogabili, dettati dal Ministero del Lavoro per l'accesso ai finanziamenti dell'Avviso FNC.

La progettazione delle 200 ore formative ha rispettato in modo puntuale e articolato la declinazione degli obiettivi, scaturita dall'analisi del fabbisogno, organizzando l'erogazione della formazione attorno a 12 titoli di *azioni formative* (corsi) che possono essere considerati altrettante "etichette" esplicative delle tematiche trattate e/o delle competenze attese come risultati di apprendimento.

¹⁵ Dott. Sandro Amoroso, HR Director di AP Commerciale srl. Intervista del 5 agosto 2025.

In questo Piano di grandi dimensioni, sono state complessivamente previste e poi realizzate 72 *azioni formative* (corsi in 6 edizioni per ciascun titolo), la cui durata in ore è variata in considerazione della complessità del gap rilevato e delle priorità attribuite dall'azienda alle competenze a cui è stata finalizzata ciascuna azione formativa. Comparando la durata in ore delle azioni formative, la numerosità dei partecipanti e altri dati sui gruppi di apprendimento, come le modalità didattiche, il Piano formativo "LUNA" abbia risulta coerente con le finalità per le quali è stato concepito e realizzato. La seguente tabella riporta alcuni dati del monitoraggio fisico che risultano più che soddisfacenti e da cui si possono ricavare anche altre informazioni.

La tabella 5 evidenzia come vi sia stato un livello di realizzazione delle attività formative pari al 100% e le presenze dei lavoratori sono state pari all'87,27%.

Tabella 5

I titoli delle azioni formative	Numero di edizioni	Durata in ore di una singola edizione	Allievi Effettivi	% Allievi Effettivi/ Previsti	Ore-allievo erogate	% Presenze allievi
ALIMENTI SICURI	6	16	347	100,00%	5.216	93,95%
COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE ONLINE	6	32	347	100,00%	8.712	78,46%
CUCINA RESPONSABILE	6	20	347	100,00%	6.318	91,04%
CYBERSECURITY	6	16	347	100,00%	4.955	89,25%
DIGITAL PERFORMANCE MANAGEMENT	6	10	347	100,00%	3.030	87,32%
ECOSOSTENIBILITÀ	6	8	347	100,00%	2.228	80,26%
ETICHETTATURA PRODOTTI	6	16	347	100,00%	4.928	88,76%
GREEN PACKAGING	6	20	347	100,00%	6.388	92,05%
LE COMPETENZE DIGITALI	6	8	347	100,00%	2.500	90,06%
PIATTAFORME GOOGLE E SOCIAL MEDIA	6	30	347	100,00%	9.132	87,72%
SOSTENIBILITA' E SICUREZZA ALIMENTARE	6	8	347	100,00%	2.386	85,95%
SUPPLY CHAIN 4.0	6	16	346	100,00%	4.756	85,91%
Totali	72	200	4.163	100,00%	60.549	87,27%

Fonte: ns elaborazione su dati Fondimpresa

Comparando la durata in ore delle azioni formative emerge che:

- dalle 32 ore, per COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE ONLINE e 30 ore per PIATTAFORME GOOGLE E SOCIAL MEDIA, la durata si riduce fino a 8 ore per le tre seguenti azioni formative: ECOSOSTENIBILITÀ, LE COMPETENZE DIGITALI, SOSTENIBILITA' E SICUREZZA ALIMENTARE, e alle 10 ore per DIGITAL PERFORMANCE MANAGEMENT;
- in posizione intermedia si collocano: con 20 ore, GREEN PACKAGING e CUCINA RESPONSABILE, e, con 16 ore, CYBER SECURITY ed ETICHETTATURA PRODOTTI, SUPPLY CHAIN 4.0.

La combinazione di due modalità didattiche: formazione d'aula e Training on the Job ha favorito questi risultati. Il forte impegno formativo, richiesto dall'azienda ai dipendenti con questo Piano, in sede di progettazione ha indotto ad assegnare maggiore peso alla formazione d'aula, con 120 ore;

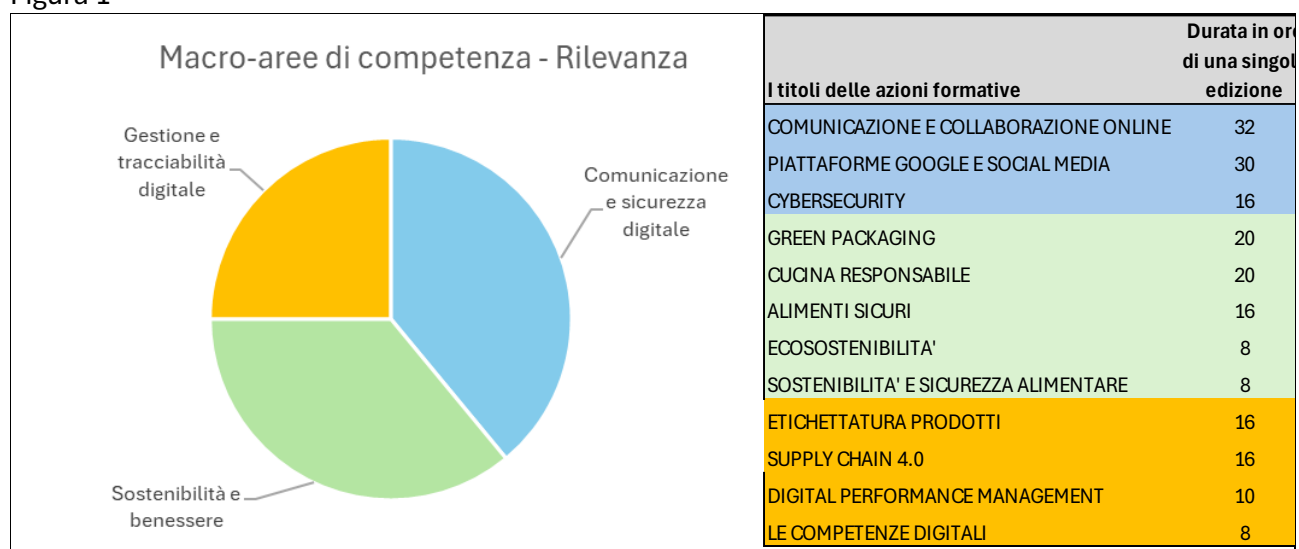
la formazione esperienziale ha assorbito 80 ore; ogni azione formativa ha combinato in diversa misura formazione teorica e formazione pratica, in funzione dello specifico apprendimento atteso per ciascuna azione formativa: Il Training On the Job ha avuto la massima incidenza sulle competenze per la *Sostenibilità e il Benessere* con il 60% per il GREEN PACKAGING e con il 50% su altre due azioni. La formazione teorica, che in tre azioni formative ha pesato per il 75/80%, ha avuto, invece, maggiore rilevanza per la formazione destinata alle competenze digitali per la *Gestione e la tracciabilità dei prodotti*, anche se per una delle azioni è al 50%. Un analogo equilibrio tra le due modalità didattiche è stato determinato per la *Comunicazione e la sicurezza digitale*.

Da questi dati è possibile dedurre che il Progetto ha recepito l'intenzione di dare maggior rilievo all'arricchimento del bagaglio teorico di manager che hanno notevole esperienza e sono capaci di produrre autonomamente riflessioni e generalizzazioni sulle esperienze proprie e dei collaboratori. Al tempo stesso il progetto ha tenuto conto delle urgenze e dei tempi contingentati del FNC di quella edizione e ha trovato delle soluzioni organizzative.

Le sei edizioni di ciascuna azione formativa con lo stesso titolo sono state destinate a gruppi di apprendimento di dimensioni variabili, aggregati secondo criteri di omogeneità di ruolo: 3 gruppi di 26 persone e 3 gruppi composti da 89/90 persone. I gruppi più numerosi erano costituiti da manager con responsabilità nel campo dei "mestieri" come si usa dire in azienda.

Parole e locuzioni chiave dei titoli delle azioni formative consentono di identificare tre macroaree di competenza a cui afferiscono le 12 azioni formative seguite da ciascun partecipante; la loro rilevanza si può osservare nella figura 1; due delle tre macroaree di competenza afferiscono a contenuti digitali, sebbene con curvature diverse, la terza riguarda la sostenibilità.

Figura 1



Fonte: ns elaborazione su dati Fondimpresa

La dottoressa Montieri, a tal proposito, evidenzia come «*Gli argomenti scelti in relazione ad alcune competenze, come quelle digitali per la gestione e la tracciabilità hanno avuto un carattere prevalentemente trasversale, perché tra i nostri dipendenti c'è una popolazione vastissima composta da macellai, gastronomi, figli d'arte, che non sempre hanno una grande dimestichezza con la digitalizzazione. Ma sia per l'azienda che per loro stessi, vi è bisogno di aprire le menti e i loro mestieri a tutti gli strumenti in dotazione che non sono solo coltello o affettatrice, ma anche strumenti che richiedono familiarità digitale - per fare ordini, ad esempio, con uno dei computers situati nel box di accoglienza di ogni punto vendita. In questa direzione, abbiamo incontrato tanta curiosità verso le novità cui la formazione ha accompagnato, perché la nostra forza è nella leva*

dell'accompagnamento formativo dei dipendenti, così non abbiamo incontrato resistenze»¹⁶. Una parte rilevante della formazione è stata, quindi, concepita proprio per favorire il trasferimento di competenze digitali con una particolare focalizzazione su queste tipologie di responsabili e di applicazioni.

Per realizzare la formazione d'aula e il TOJ per i maxi-gruppi che erano stati costituiti, è stata messa a punto una modalità peculiare che ha consentito di garantire a tutti un'efficace interazione con docenti di elevato profilo, pur nel calendario estremamente contingentato di quella edizione del FNC che ha imposto di svolgere tutta la parte didattica del Piano formativo tra fine giugno e settembre 2023.

La soluzione ingegnosa e rispettosa delle norme è consistita nell'assegnare a ogni "grande gruppo" di 89/90 persone un docente "principale" supportato da uno staff di docenti/tutor, ognuno dei quali ha preso in carico un sottogruppo collegato in videoconferenza con il docente principale; ogni sottogruppo era seguito e collegato agli altri grazie all'azione coordinata di facilitazione e accompagnamento dei formatori. Con la stessa logica sono state svolte persino attività di coaching e il TOJ. I docenti sono stati selezionati dall'Ente formativo nell'ambito della propria Academy e in condivisione con l'azienda, sulla base di criteri di esperienza e alta specializzazione.

Alla direzione del personale, all'epoca, pervennero diversi messaggi e telefonate con cui qualche dipendente chiedeva di poter far partecipare il proprio figlio. Questi episodi, che si possono considerare indice indiretto dell'efficacia formativa, trovano riscontro nei risultati dei test di gradimento e soprattutto negli esiti dei test delle prove pratiche di verifica degli apprendimenti, che ormai fanno parte del sistema di monitoraggio aziendale.

Le testimonianze raccolte confermano l'elevata qualità ed efficacia delle docenze e delle metodologie didattiche utilizzate in questo piano formativo realizzato con il Fondo Nuove Competenze e diretto a un'ampia platea di figure con responsabilità di management su unità produttive di cospicua consistenza organizzativa e gestionale.

L'attuale responsabile della formazione porta la sua testimonianza sia dal punto di vista attuale che da quello di partecipante alla formazione, poiché nel 2023, quando il Piano è stato realizzato, il suo ruolo comportava la responsabilità di un punto vendita e quindi era tra i destinatari scelti per il Progetto L.U.N.A. con il Fondo Nuove Competenze.

«All'epoca ero direttore e mi sorprendevo che la formazione si svolgesse in una classe collegata online con il docente e che, nonostante questo, fosse fortemente interattiva. Durante il periodo Covid, già avevamo fatto formazione a distanza, ma avevamo un coach che parlava e basta, quasi una sorta di video-formazione passiva. In questa circostanza, invece, è stata interattiva: addirittura venivamo divisi a gruppi chiusi in stanze separate dove svolgevamo degli esercizi. Quindi abbiamo superato anche quel limite tecnologico.

In realtà ci venivano assegnati dei casi da sviluppare, riguardavano delle situazioni in cui bisognava sbrogliare un problema che poteva essere anche di natura personale. Quello che doveva venire fuori era il problem solving che fundamentalmente fa parte della nostra "job adaptation" che deve essere istantanea, neanche quotidiana, perché in una stessa giornata, come direttore, devi risolvere il problema col cliente, oppure quello del dipendente; devi relazionarti al capo-area o magari al direttore della galleria; devi gestire ispezioni di Nas, Asl e dei vari organi di controllo. Non è raro di dover gestire i rapporti che richiedono particolare delicatezza con qualche giornalista»¹⁷.

¹⁶ Dott.ssa Melania Montieri, Responsabile Formazione di AP Commerciale srl. Intervista del 5 agosto 2025.

¹⁷ Dottoressa Melania Montieri, Responsabile Formazione di AP Commerciale srl. Intervista del 7 ottobre 2025.

Il signor Giovanni Esposito, direttore di un punto vendita Sole365, si sofferma sull'importanza che ha avuto per i partecipanti quella formazione nella delicata fase post-pandemica: «*Venivamo da un periodo importantissimo per il mondo intero; dal 2020, quando eravamo entrati nell'emergenza Covid, abbiamo iniziato a fare formazione a distanza, corsi non in gruppo, non in presenza, ma individuali e a distanza. Passare alla formazione in presenza è stato anche un modo per incontrarsi di nuovo tutti quanti, anche per avere un confronto personale che era un po' quello che si era anche perso e che continua a essere a rischio soprattutto oggi con la tecnologia digitale: incontrarsi di persona è qualcosa che va a scemare*»¹⁸.

Le persone interpellate come partecipanti a questo Piano formativo, convergono nel ritenere che le modalità didattiche scelte hanno bilanciato, sia la formazione pratica con quella teorica, sia la formazione in presenza, tramite la creazione di gruppi e sottogruppi di apprendimento che hanno fatto incontrare le persone, con una modalità che ha utilizzato tecnologia digitale a distanza per la formazione sincrona attraverso internet. È stato così possibile far intervenire docenti di elevato profilo che anche a distanza hanno saputo coinvolgere proattivamente i partecipanti. La qualità didattica è stata tanto elevata da superare inconvenienti dovuti a difficoltà nella connessione a internet che sono frutto del "digital divide" che ancora affligge molti territori del Meridione e della Campania.

2.3 Considerazione riepilogative

Il Piano formativo **LEARNING UPSKILLING NEW ARGUMENTS - L.U.N.A** è nato come strumento funzionale alle politiche aziendali di AP Commerciale a supporto dell'**innovazione tecnologica, della Transizione Green** e dell'**evoluzione organizzativa**. Lo sviluppo dell'impianto progettuale è scaturito dalla necessità di procedere alla "curvatura delle competenze" delle figure professionali che rivestono ruoli manageriali all'interno dell'azienda per innovare, migliorare e rendere sostenibili le performance aziendali.

Il progetto L.U.N.A., realizzato con il Fondo Nuove Competenze (FNC), ha puntato a creare benessere organizzativo e a sviluppare intensivamente le competenze per padroneggiare la transizione digitale e la transizione verde e quella dei consumi, migliorando le conoscenze e l'uso degli **strumenti informatici** e promuovendo una **cultura e pratiche green**.

Nell'ambito delle competenze ambientali, la rilevazione ed elaborazione della risposta al fabbisogno formativo sono state strettamente collegate agli obiettivi di risparmio energetico e di risparmio attraverso la corretta gestione del **packaging**, delle **etichette** e dei **rifiuti**. Inoltre, ha risposto alle esigenze derivanti dall'apertura al business dell'alimentazione, della cucina responsabile e degli alimenti sicuri.

Il Piano FNC "LUNA" (realizzato nel 2023) è un tassello di un **progetto formativo "scalare"** che mira a coinvolgere progressivamente tutte le **linee manageriali come "portatrici sane di una cultura del sapere e della capacità di trasferire competenza"**.

Il fabbisogno formativo è stato identificato a partire dal sistema di monitoraggio continuo delle performance (KPI) e dai colloqui individuali realizzati a fine 2022 con i manager di secondo e terzo livello da parte dell'Area Risorse Umane, nell'ambito del **Total Reward System**.

In Piano formativo è stato di ampie dimensioni, coinvolgendo 347 destinatari presenti in 53 Unità Produttive (UP) distribuite tra Napoli (31 UP) e Salerno (22 UP) con ruoli di **direttori, ispettori, responsabili di funzioni centrali**. Il Piano si è quindi concentrato in modo peculiare e in proporzioni inusuali sulle figure con ruoli di

¹⁸ Sig. Giovanni Esposito, Direttore di Punto Vendita Sole365. Intervista del 7 ottobre 2025.

responsabilità gestionale. Le figure di **Quadri** rappresentavano circa il 50% dei partecipanti. Gli **Operai**, che includevano principalmente responsabili di reparti specializzati (Macelleria, Pescheria, Gastronomia), erano il 31%.

I destinatari (capi reparto, responsabili delle casse, capi area, direttori) sono stati scelti per il loro ruolo di conduzione manageriale e la capacità di trasferire le competenze acquisite ai loro collaboratori.

Lo sviluppo progettuale e le modalità attuative hanno coerentemente seguito la logica di formare direttori e responsabili (i capi) su aggiornamenti, miglioramenti e innovazioni nelle procedure da seguire (es. conservazione, etichettatura, taglio) affinché potessero controllare il lavoro dei collaboratori e creare processi lavorativi "più sani" e network sintonizzati su una "nuova cultura". A questo scopo un **campo trasversale** di rilevante importanza ha riguardato la **dimensione organizzativa e relazionale** e l'acquisizione di efficaci strumenti metodologici ed euristiche per la gestione delle relazioni, degli obiettivi e dei conflitti.

La progettazione didattica, guidata dal Direttore HR e dalla Responsabile della Formazione, con il supporto dell'Ente formativo incaricato, ha interpretato i fabbisogni in relazione agli obiettivi aziendali.

Il Piano ha previsto e realizzato un totale di 72 azioni formative corrispondenti a 200 ore totali per partecipante, distribuite in un percorso articolato in 12 azioni formative (replicate in 6 edizioni per azione) distinte da titoli esplicativi delle tematiche e delle finalità. Le 12 azioni formative riconducibili a tre macroaree di competenza: due relative ai contenuti digitali (sebbene con diverse curvature) e una terza riguardante la sostenibilità.

La combinazione di formazione d'aula (120 ore) prevalentemente con un docente collegato in modalità sincrona a distanza e Training on the Job (TOJ) (80 ore) ha contribuito al successo del Piano, che ha raggiunto il 100% di realizzazione delle attività. La formazione teorica ha avuto maggiore peso (75/80%) per le competenze digitali relative alla gestione e tracciabilità, mentre il TOJ ha avuto massima incidenza sulla sostenibilità (60% per Green Packaging). È stato **dato maggior rilievo all'arricchimento del bagaglio teorico** dei manager, che possiedono già notevole esperienza sul campo, ma le testimonianze raccolte evidenziano che l'approccio didattico è stato fortemente interattivo e la dimensione "teorica" della competenza è stata trattata con metodologie di **action learning** e **project work** con una particolare focalizzazione sul **problem solving** di gruppo attorno alle tematiche trattate.

Nonostante i vincoli temporali (formazione svolta tra fine giugno e settembre 2023) e la dimensione dei gruppi di apprendimento (fino a 89/90 persone, aggregati per omogeneità di ruolo), è stata adottata una modalità peculiare per garantire l'interazione, con un **docente principale online** supportato da uno staff di docenti/tutor che seguivano sottogruppi collegati in videoconferenza. Sono stati svolti esercizi di problem solving in **sottogruppi** separati per simulazioni su casi reali e personali, essenziali per la "**job adaptation**" continua richiesta ai manager di questa azienda.

I risultati del monitoraggio sono stati "più che soddisfacenti". L'efficacia è confermata dall'alto tasso di presenze (87,27%), dagli esiti positivi dei test di gradimento e delle prove pratiche, e persino da aneddoti di dipendenti che chiedevano di far partecipare i propri figli. Le modalità didattiche hanno permesso, anche a distanza, l'intervento di docenti di elevato profilo e hanno bilanciato la formazione pratica con quella teorica, superando persino inconvenienti legati al "digital divide".

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1 I cambiamenti generati dalla formazione

L'impatto del Piano, secondo i responsabili aziendali delle Risorse Umane e della Formazione è stato rilevante e positivo per tutta l'azienda poiché ha rappresentato un'importante occasione di apprendimento, ma anche di riflessione e confronto che ha coinvolto tutte le strutture dell'organizzazione. Come ha evidenziato la Dottoressa Montieri, durante la formazione, si è registrata una forte condivisione di esperienze, da cui è emersa la consapevolezza che il 50% dei partecipanti erano cresciuti all'interno dell'azienda, fino a diventare manager, a testimonianza delle opportunità di carriera di questo contesto aziendale.

La sfida a cui ha risposto il Piano L.U.N.A è duplice: da un lato, ha fornito strumenti per gestire le singole unità organizzative (negozi o reparti); dall'altro lato, ha fornito metodi che aiutano a rendere identificabile il *modus operandi* di questa organizzazione in cui opera una popolazione di circa 5.000 persone costantemente a contatto con il pubblico, in una grande varietà di situazioni. *«Quello che è venuto fuori da questi corsi è stato il **problem solving in gruppo**. Perché noi lavoriamo in gruppo, alcuni supermercati sono costituiti da un numero importante di "teste" da gestire. Ma anche quando ci sono solo 20 persone che lavorano insieme è importante saper fare squadra e che un manager abbia gli strumenti per gestire e indirizzare correttamente le spinte individuali»*¹⁹.

Le verifiche di follow up hanno confermato che si è effettivamente verificato quell'effetto moltiplicatore del know-how appreso; il direttore delle Risorse Umane descrive come la formazione abbia generato dei feedback e dei feedforward che sono entrati a far parte della cultura e delle scelte aziendali: *«Concentrarci sulla tracciabilità dei prodotti che andiamo a somministrare, ha aperto la mente a tanti di noi. Alcuni nostri manager, che hanno partecipato a questi corsi destinati principalmente a direttori e ai responsabili di reparto, infatti, hanno preso degli spunti interessanti per la gestione dell'etichettatura e del packaging: anche a seguito di questo percorso, abbiamo deciso di cambiare le nostre vaschette scoprendo che potevano utilizzare dei prodotti che conservano gli alimenti in ugual modo, quindi mantenendo la stessa freschezza e qualità ma con un maggior rispetto dell'ambiente, e di conseguenza un minor impatto sullo stesso.*

*Da quella formazione, sono nate delle osservazioni importanti; per quanto riguarda la cybersecurity, ad esempio, abbiamo avviato un processo di responsabilizzazione individuale; questo corso che ho personalmente ho seguito e osservato con particolare è risultato fondamentale perché ha reso consapevoli i singoli collaboratori su come fare un ordine dal computer del box accoglienza di un punto vendita; I partecipanti hanno preso consapevolezza dei rischi per la sicurezza dei dati aziendali che derivano da un gesto che, magari, viene considerato "semplice e immediato" come utilizzare la propria chiavetta per salvare un file preparato sul PC di casa per trasferire dati nel sistema aziendale»*²⁰.

Questa esperienza spicca sulle altre esperienze, facendo evolvere sul piano metodologico la formazione dei dipendenti in un contesto che, per scelta strategica dei vertici aziendali, è immersivo dal punto di vista del training continuo. Il signor Gennaro Carandente, direttore di punto vendita, evidenzia come la formazione diretta ai manager dei negozi abbia attivato un processo a cascata

¹⁹ Dottoressa Melania Montieri, Responsabile Formazione di AP Commerciale srl. Intervista del 7 ottobre 2025.

²⁰ Dott. Sandro Amoroso, HR Director di AP Commerciale srl. Intervista del 5 agosto 2025.

che ha consentito una immediata applicazione e sviluppo delle competenze acquisite: *«Fortunatamente partecipiamo a molti corsi di formazione. In questo caso, mi colpì l'acronimo "L.U.N.A." con la "U" di "Upskilling", una parola che per me era nuova, anche se in azienda si parla spesso delle "skills". Quell'acronimo, quindi, mi è rimasto impresso anche perché la cosa importante era, non soltanto fare la formazione sia in aula, ma anche "on the job": **dover riportare quello che imparavamo a nostra volta sulle filiali**. Dovevamo far leva su questi corsi di formazione per metterli in pratica; quindi, informavamo a nostra volta i nostri colleghi.*

*Posso fare un esempio pratico: avevamo fatto degli esercizi sul metodo G.R.O.W.²¹; per portarli a termine, organizzai dei **brainstorming con tutte le cassiere** per confrontarsi, il confronto tra di loro; ha dato vita a molteplici idee, molte delle quali sono state messe in pratica e ci hanno aiutato a migliorare le performance e la qualità del servizio; a raggiungere, cioè, i nostri obiettivi. Alla fine, siamo riusciti nella risoluzione di diversi problemi proprio grazie a questo metodo.*

*Dopo le cassiere, abbiamo fatto brainstorming in macelleria e in ortofrutta. Questo percorso ci ha dato modo di capire che è importante riuscire a mettere in discussione il nostro punto di vista come responsabili, far primeggiare quello che era il loro punto di vista: siamo, cioè, riuscire a **rendere partecipi i collaboratori** che sono stati più entusiasti. Al tempo stesso, abbiamo aumentato la produttività oraria: un altro KPI di notevole interesse nella nostra sfera. In conclusione, è stato bello quasi sorprendente riuscire a mettere in pratica quello che avevamo imparato e non soltanto nel mio punto vendita; ma come me, tanti altri colleghi hanno ottenuto questi risultati. Siamo riusciti a crescere, che è quello che l'azienda vuole»²².*

Il direttore Carandente sottolinea che il corso è stato importante anche perché ha accresciuto la consapevolezza dei manager sulle risorse in termini di competenza di cui potevano avvalersi; la formazione ha consentito di collocare in un quadro metodologico il bagaglio professionale dei partecipanti; **sono state analizzate e rese più efficaci «tecniche e terminologie già utilizzate in passato, come il brainstorming, tecnica da me già messa in pratica senza sapere che si chiamasse così. Andare a rispolverare le nostre esperienze e conoscenze è stato ottimale»²³.**

La formazione con questo Piano formativo ha favorito anche la condivisione e lo scambio di conoscenze tra diverse figure manageriali, come sottolinea Vincenzo Russo, che riveste il ruolo di ispettore dei reparti di Ortofrutta nei punti vendita: *«Quando, con la formazione on the job, i direttori sul punto vendita hanno fatto formazione sull'e-commerce, come ispettore, ho avuto modo di seguirli a distanza dalla sede centrale e ho potuto rendermi conto che questa modalità di vendita ha subito uno sbalzo in maniera positiva, se solo si vuol pensare che abbiamo il progetto "Così Comodo" per la spesa a casa. Questa è un App che in tanti utilizzano sia per comodità sia per la velocità della spesa; questi fattori sono effettivamente importanti per far sì che il cliente finale abbia un'un'esperienza di spesa tranquilla»²⁴.*

L'approfondimento e il confronto sulla spesa online hanno determinato effetti che si sono riverberati sui reparti Ortofrutta, in cui sono importanti, per i clienti che sono in negozio, l'esposizione e la disponibilità giornaliera di frutta e ortaggi freschi. La formazione ha focalizzato la necessità che a ciò si associ la capacità di facilitare il cliente a distanza, nel formulare ordini online e di ottimizzare i

²¹ Il modello G.R.O.W. (J. Withmore, Coaching for Performance, 1992) è una tecnica di coaching strutturata che aiuta le persone a raggiungere obiettivi personali e professionali attraverso cicli di quattro fasi: Goal (Obiettivo), Reality (Realtà/Situazione attuale), Options (Opzioni) e Will (Volontà/Piano d'azione).

²²Sig. Gennaro Carandente, Direttore di Punto Vendita Sole365. Intervista del 7 ottobre 2025.

²³Ibidem.

²⁴Sig. Vincenzo Russo, Ispettore Reparti Ortofrutta Sole365. Intervista del 7 ottobre 2025.

servizi di consegna a domicilio. Ciò, sul versante del servizio, richiede di affinare la capacità di rispondere alle aspettative del cliente che delega la scelta dei prodotti alle persone del negozio. Nel reparto Ortofrutta questo significa garantire freschezza, qualità e rispondenza all'ordine.

La formazione ha fatto emergere la complessità del servizio e dell'offerta in questi, come in altri reparti che richiedono il confezionamento ad hoc: *«Abbiamo parlato tanto di sostenibilità, di "Green" e di Plastic free. Ora, andando a interagire con i capi reparto o con i referenti di reparto, siamo in grado di dare delle spiegazioni sulle scelte dell'azienda in questa direzione. Per esempio, abbiamo cambiato i nostri packaging per minimizzare la plastica, andandola a sostituire con altri materiali in un'ottica di sostenibilità ambientale.*

Noi facciamo delle esposizioni per l'enfatizzazione di prodotti agricoli e quindi andiamo a "massificare tanto". Effettivamente, in precedenza, avevamo molti prodotti con packaging di plastica con un impatto più elevato e molti clienti si lamentavano per l'utilizzo spropositato di plastica, per lo spreco e per l'inquinamento ambientale. Così ora stiamo andando nell'ottica dell'Agenda 2030 europea e tutto quanto concerne effettivamente la Transizione Green»²⁵.

Queste scelte hanno determinato dei cambiamenti che, come sempre avviene di fronte al nuovo e al diverso, hanno richiesto di superare scetticismo e reticenze di alcune persone, sia sul versante dei dipendenti dell'azienda che su quello dei clienti. L'ispettore Russo sottolinea come la formazione abbia agito a livello multidimensionale: *«Analizzando la formazione in questione oltre a farci interagire diversamente con i nostri collaboratori, è stata di grande aiuto, sia da un punto di vista tecnico, vedi la lezione sull'etichettatura, che da un punto di vista manageriale, vedi la lezione per la gestione di un conflitto all'interno di un reparto. Può verificarsi che un collaboratore e il suo caporeparto vadano in contrasto in alcuni momenti. Capita, a volte, che mi riferiscano che qualcuno non ha capito nulla delle mie indicazioni. In questi casi, dico a me stesso e ai responsabili di reparto: "Attenzione! facciamo un'autocritica e un'autoanalisi: come gliel'abbiamo spiegato? siamo stati chiari? glielo dobbiamo ripetere? Cosa abbiamo fatto noi per far sì che il collaboratore non abbia recepito come volevamo?" La formazione ci ha spinto a ragionare in questo modo; ha migliorato l'approccio con le persone; ha prodotto effettivamente cambiamenti a livello comportamentale e manageriale»²⁶.*

La dottoressa Montieri, a sua volta, evidenzia come la formazione realizzata con il Piano L.U.N.A. abbia fatto evolvere il proprio paradigma organizzativo e di leadership e questo ha costituito un elemento importante per il suo percorso professionale che da una responsabilità decentrata l'ha portata ad assumere un ruolo centrale nello sviluppo delle risorse umane: *«Di questi corsi di formazione, mi è rimasta tanto impressa una lezione in cui si parlava di punti di forza e punti di debolezza. Personalmente, quando in punto vendita che mi era stato affidato la sede centrale sostituiva un caporeparto, con il nuovo arrivato partivo sempre dai punti di debolezza di quel reparto. Puntavo, innanzitutto, a superare una determinata carenza, come, ad esempio, potrebbe essere il rispetto del protocollo HACCP di quel reparto, perché temevo che magari il caporeparto appena arrivato fosse anche lui carente su quell'aspetto così importante.*

Con la formazione, invece, abbiamo proprio cambiato la prospettiva. Perché partire dai punti di debolezza? Partiamo, invece dai punti di forza di ognuno di noi.

²⁵Sig. Vincenzo Russo, Ispettore Reparti Ortofrutta Sole365. Intervista del 7 ottobre 2025.

²⁶Ibidem.

Partire dai punti di debolezza significa avvilirsi, significa guardare il bicchiere mezzo vuoto piuttosto che mezzo pieno. Di conseguenza o non raggiungere il risultato che si vuole ottenere o raggiungere lo stesso con una tempistica molto più lunga, perché partendo da dove non si è forti, bisogna prima risalire la fase calante.

*Quando una persona si trova in un ambiente nuovo – diverso - per prima cosa deve avere, invece, l'opportunità di **concretizzare quello che è, ciò in cui riesce meglio**. Quindi, come suo responsabile, devi fare in modo che quella persona lavori su quello in cui eccelle, sui suoi punti di forza; deve avere la possibilità di farsi spazio per quelle che sono le sue capacità, dopodiché, piano piano, potrà riempire quelle caselle vuote, poche o molte che siano, per completare il quadro del suo ruolo. Questo approccio per me, da un punto di vista professionale è stato un vero proprio switch»²⁷.*

Da questa testimonianza emerge l'evoluzione del management verso uno stile e pratiche partecipative e formative che contribuiscono a creare un clima aziendale impegnato, ma rilassato e aperto *“al nuovo che arriva”*.

Questo tipo di formazione alimenta una mobilità verticale funzionale alle esigenze di questa azienda proiettata verso una forte crescita: *«Noi stessi, come manager, siamo formatori perché i nostri colleghi, accrescendo il loro bagaglio nella pratica quotidiana, crescono nei loro ruoli. Abbiamo, quindi, tantissime crescite aziendali di colleghi capireparto che vanno a fare gli ispettori, di direttori e vicedirettori che vanno a ricoprire ruoli dirigenziali. La nostra azienda è particolarmente attenta alla crescita delle proprie persone»²⁸.*

Nel gruppo interpellato per questo studio di caso, in effetti, sono intervenute persone che testimoniano questi percorsi di carriera: da capo reparto a direttore, da capo reparto a ispettore, da direttore di punto vendita a responsabilità nell'area delle risorse umane dell'Headquarters.

A supporto di questa politica di mobilità verticale, come emerge dalla testimonianza del direttore Carandente, il Piano L.U.N.A. ha favorito anche lo sviluppo di una cultura dell'autovalutazione delle competenze in cui l'individuazione e la consapevolezza dei relativi gap e di una risposta formativa pertinente sono alla base di progetti personali di crescita professionale: *«L'azienda vuole fortemente che noi partecipiamo alle attività formative; questa è una fortuna per noi perché ci sono tantissime crescite individuali nella nostra azienda, ma, spesso e volentieri, c'è un gap. Allora per riuscire a colmarlo si ricorre anche a questi corsi di formazione».*

Vi sono stati con la formazione scambi tra colleghi che hanno una diversa familiarità con le tecnologie digitali e la transizione verde. Dalla sua testimonianza emerge che la formazione ha reso più omogeneo l'approccio a strumenti e nuove esigenze ambientali e di informazione, abbattendo le differenze dovute alle pur esigua distanza generazionali tra i dipendenti dell'azienda tra cui prevalgono trentenni e quarantenni.

Tra i più giovani dei direttori di questa importante rete di negozi, sicuramente il più giovane tra quelli interpellati per questo studio di caso, Giovanni Esposito, quasi un millennial, focalizza la sua narrazione sull'evoluzione digitale che questo Piano formativo ha indotto. Le sue considerazioni evidenziano anche l'importanza della formazione come modalità per preservare e offrire occasioni di incontro reale tra le persone, ma ruotano sugli effetti dell'impennata che si è verificata nella digitalizzazione delle relazioni a partire dalla pandemia, in un contesto in cui il rapporto con l'altro

²⁷ Dottoressa Melania Montieri, Responsabile Formazione di AP Commerciale srl. Intervista del 7 ottobre 2025.

²⁸ Ibidem

riveste un ruolo chiave, sia nell'organizzazione interna che nei rapporti con i clienti, e in un momento in cui è necessario apprendere e riflettere insieme, incontrandosi concretamente delle nuove tecnologie e dei nuovi scenari.

«Venivamo da un periodo importantissimo per il mondo intero. Dal 2020, quando c'era il Covid abbiamo iniziato a fare formazione a distanza: non in gruppi, non in presenza, ma individualmente e a distanza. Ritornare alla formazione in presenza fisica è stato anche un modo di incontrarsi e avere così un confronto personale. Questo è quello che si era un po' perso e che rischia ancora di perdersi, soprattutto per il diffondersi della tecnologia digitale. Le occasioni di incontro reale tra le persone praticamente vanno a scemare.

Abbiamo parlato di cyberbullismo, abbiamo parlato di ecosostenibilità, di piattaforme informatiche, argomenti con cui la mia generazione è cresciuta. Sono nato con quella tecnologia digitale e, per chi è più giovane è più semplice usare il PC. Senza offendere nessuno, posso dire che per una persona della mia generazione la tecnologia è più facile da apprendere rispetto a chi è nato prima, ma questa formazione è tornata utile a tutti perché ci siamo confrontati insieme, con mezzi come Google Drive o Google Maps, con software che sono chiaramente all'avanguardia, con cui è più facile lavorare perché ci aiutano e ci consentono di aumentare la produttività.

Ci siamo confrontanti tra noi, mettendo poi in campo quello che avevamo imparato perché una formazione termina nel momento in cui agiamo con quello che abbiamo appreso.

Con la formazione impariamo cose che mettiamo in atto per poi vederne i risultati. I risultati ce li porta il cliente finale: l'aumento di fatturato, l'aumento di clientela e soprattutto anche le recensioni positive che si susseguono»²⁹.

Per Giovanni Esposito - così come per alcuni altri partecipanti – questa esperienza ha inoltre accelerato il pieno ed efficace inserimento nel ruolo aziendale per il quale era stato da poco assunto: *«Per me la formazione è stata utilissima per questa mia prima esperienza nella grande distribuzione e prima esperienza nel lavoro manageriale. Per me è stato tutto nuovo»³⁰.*

3.2 Considerazioni riepilogative

Le testimonianze raccolte confermano che l'impatto di questo piano formativo è stato rilevante nell'organizzazione a rete di AP Commerciale, poiché ha reso più efficace l'interazione tra centro (headquarters) e unità locali distribuite sul territorio (negozi); ha rafforzato identità comune e spirito di squadra nel management aziendale: abbattendo le distanze; fornendo strumenti e metodi condivisi di problem solving e di gestione relazionale; inducendo empowerment e convergenza sugli obiettivi e sulla qualità del servizio, riducendo i rischi di conflittualità. La formazione ha dato strumenti di sviluppo dell'organizzazione su basi partecipative e tecnologiche a supporto degli obiettivi di efficacia, efficienza e qualità di questo contesto aziendale che richiede la convergenza di comportamenti e stile di relazione con il pubblico da parte di un'ampia comunità di pratica³¹ in cui

²⁹ Sig. Giovanni Esposito, Direttore di Punto Vendita Sole365. Intervista del 7 ottobre 2025.

³⁰ Ibidem.

³¹ Wenger E., *Communities of practice: the social fabric of a learning organization*, 1996

agiscono persone con background e percorsi di vita diversi, in uno scenario attraversato da rapidi cambiamenti e transizioni epocali.

La formazione realizzata attraverso il Piano L.U.N.A. ha generato cambiamenti significativi e duraturi nell'organizzazione di AP Commerciale S.r.l., contribuendo sia a far la cultura collettiva interna che i processi operativi. Ha inoltre contribuito a un clima aziendale impegnato, ma rilassato e aperto *“al nuovo che arriva”*.

L'esperienza formativa ha favorito **riflessione e confronto** e accresciuto l'omogeneità delle competenze tra persone con diversi livelli di familiarità con le tecnologie digitali, le soluzioni per la sostenibilità ambientale e lo sviluppo di relazioni e comportamenti cooperativi e proattivi.

I partecipanti, quali responsabili di “squadre di lavoro” di cospicue dimensioni, hanno acquisito una nuova **prospettiva manageriale** nella gestione delle risorse umane, imparando a valorizzare i **punti di forza** dei singoli collaboratori per concretizzare le loro capacità come leva per colmare le lacune, rispetto all'obiettivo di trasformare l'addetto in un **consulente alla vendita**.

La formazione ha fornito strumenti metodologici per potenziare il *problem solving e il lavoro di squadra*, fornendo ai manager gli strumenti di gestione, indirizzando efficacemente le spinte individuali e valorizzando le competenze collettive delle unità produttive di cui sono responsabili.

Sono stati acquisiti dai partecipanti anche strumenti metodologici per la **gestione dei conflitti** all'interno dei reparti; a tal proposito sono state raccolte testimonianze sul ruolo che l'**autoanalisi** ha assunto per i manager nel regolare la comunicazione con i collaboratori.

L'uso di tecniche specifiche, come il **metodo G.R.O.W.**, è stato applicato con successo sul campo (ad esempio con le cassiere, in macelleria e ortofrutta) per organizzare brainstorming strutturati, rendendo i collaboratori più entusiasti e partecipi, e portando a un aumento della produttività oraria e alla risoluzione di problemi.

La formazione è stata realizzata in modo da consentire che i partecipanti (principalmente direttori, capi reparto e responsabili di attività specifiche) agissero come **moltiplicatori del know-how** appreso, trasferendo le nozioni alle rispettive filiali e ai colleghi.

I **feedback e feedforward** derivanti dalle applicazioni delle competenze apprese nel campo della sostenibilità ambientale hanno influenzato direttamente le scelte aziendali. Ad esempio, i corsi sulla tracciabilità dei prodotti, l'etichettatura e il packaging hanno portato alla decisione di **cambiare le vaschette** con materiali più sottili, mantenendo la conservazione e migliorando l'impatto ambientale.

La formazione sulla Cybersecurity ha promosso la **responsabilizzazione individuale**, rendendo i collaboratori consapevoli dei gravi rischi di sicurezza aziendale derivanti da pratiche considerate innocue, come l'uso di chiavette USB personali nei computer dei punti vendita.

L'approfondimento sull'e-commerce con il progetto "Così Comodo" ha consentito di sintonizzare l'attività dei negozi alle specifiche modalità di vendita indotte da questo canale di servizio a distanza che ha avuto e continua ad avere una forte crescita.

La formazione è stata utile per accrescere la familiarità e accrescere l'omogeneità delle competenze delle persone che presidiano i diversi nodi della rete con gli strumenti digitali, determinando un positivo impatto a livello individuale e collettivo sui collaboratori meno avvezzi alla digitalizzazione e migliorando le relazioni attraverso internet e app specifiche. Ha dato modo ai partecipanti di sviluppare teorie personali dell'apprendimento personale che rafforzano la finalizzazione dell'apprendimento alla sua applicazione nel contesto di vita/lavoro.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi abilitanti della formazione

Il Piano formativo L.U.N.A. (acronimo di "Learning Upskilling New Arguments") si è distinto per una serie di fattori che ne hanno garantito l'efficacia e l'impatto positivo in tutte le fasi, dalla progettazione strategica fino alla erogazione della formazione.

In primo luogo, sulla genesi di questo percorso formativo ha influito la strategia di crescita di AP Commerciale che pone la formazione al centro della sua formula commerciale innovativa. Tale strategia ha ricevuto rinforzo positivo dalla verifica empirica della correlazione tra lo sviluppo delle competenze interne e le performance aziendali (fatturato, qualità, efficienza e sostenibilità).

Questo Piano formativo è nato per supportare attivamente le politiche aziendali di **innovazione tecnologica** su cui l'azienda investe perché è essenziale per gestire e mantenere competitiva questa realtà che ormai si configura come Grande Impresa di notevoli dimensioni. Il Piano L.U.N.A. ha risposto anche alla scelta di puntare sulla **transizione verde**, come opportunità di abbattimento dei costi e posizionamento di mercato, in grado di attrarre una clientela sensibile e attenta, con elevate aspettative in termini di qualità del servizio e dei prodotti che acquista. Questi due ambiti tematici in funzione del ruolo che essi assumono nella strategia aziendale hanno determinato una ben mirata "curvatura delle competenze" di tutte le figure professionali coinvolte nella formazione.

Il fabbisogno formativo è stato identificato e calibrato partendo dal sistema di **monitoraggio continuo delle performance (KPI)** e dai **colloqui individuali annuali** realizzati dall'Area Risorse Umane con i manager dei livelli operativi nell'ambito del **Total Reward System**.

La formazione realizzata con questo Piano formativo ha collegato con una didattica digitalizzata e interattiva le competenze agli obiettivi di **risparmio energetico** e di gestione corretta del **packaging**, delle **etichette** e dei **rifiuti**. Sulle tematiche dell'innovazione digitale, **ha allineato e fatto avanzare le competenze digitali** di tutta l'area dei manager dei punti vendita, indirizzando al corretto impiego delle tecnologie sia nelle procedure e nella comunicazione interna sia per realizzare un servizio migliore e più innovativo per la clientela integrando servizio nei negozi con il sistema delle consegne a domicilio, anche attraverso la specifica App aziendale.

L'impiego di strumenti digitali e di soluzioni per la sostenibilità sono stati gli **oggetti attorno a cui sono stati sviluppati percorsi di apprendimento esperienziale per fornire ai partecipanti strumenti e metodi organizzativi e relazionali**, sviluppando le soft skill come parte essenziale e integrata delle hard skill.

Il Piano si è concentrato in modo peculiare e in proporzioni inusuali sulle figure con responsabilità gestionale e operative per dotarli di una "**cassetta degli attrezzi**" efficace.

I destinatari (direttori, capi reparto, responsabili di reparto o di specifiche attività) sono stati scelti per la loro capacità di agire come "**portatori sani**" **delle competenze** e di moltiplicare il *know-how* acquisito, trasferendolo ai loro collaboratori, con un processo a cascata. L'impianto didattico, attraverso la **combinazione tra dimensione teorica**, sviluppata con l'action learning, e **dimensione pratica**, con il Training on the Job, hanno consentito l'applicazione pratica e la verifica dell'efficacia di quello che veniva appreso e il **consolidamento di nuovi metodi e strumenti nelle prassi quotidiane delle persone formate**.

È stato dato, in questo modo, rilievo all'arricchimento del bagaglio teorico dei manager, che, avendo già notevole esperienza sul campo, sono capaci di produrre autonomamente riflessioni e generalizzazioni. Queste

ultime sono state accompagnate e seguite nel corso della formazione, attraverso confronti e analisi degli esiti delle applicazioni pratiche.

Le modalità didattiche utilizzate, facendo ricorso a docenti di elevata capacità collegati in videoconferenza, hanno dimostrato che la formazione a distanza può costituire una valida alternativa alla "video-formazione passiva". Le modalità utilizzate per il Piano L.U.N.A. sono risultate, infatti, **fortemente interattive**. Inoltre, nonostante i vincoli temporali dettati da quella edizione del FNC per la realizzazione (giugno-settembre 2023), con la conseguente necessità di creare dei gruppi di apprendimento numerosi (fino a 89/90 persone), è stata adottata una **modalità peculiare** in cui un docente principale online era supportato da uno **staff di docenti/tutor** che seguivano sottogruppi collegati in videoconferenza, garantendo l'interazione anche a livello individuale.

La dimensione teorica della formazione è stata affrontata con metodologie di *action learning* e *project work* con una focalizzazione particolare sul **problem solving nel lavoro gruppo**. Sono stati svolti esercizi e simulazioni su casi reali per supportare lo sviluppo di una "**job adaptation**" con **elevata prontezza di risposta**, essenziale per il ruolo dei direttori che devono gestire problemi e conflitti complessi e vari che quotidianamente possono presentarsi.

La possibilità di far intervenire docenti di **elevato profilo** e alta specializzazione, anche a distanza, ha garantito l'efficacia formativa, superando persino gli inconvenienti legati al *digital divide* in alcune aree. La metodologia didattica, anche se a distanza, ha bilanciato la formazione pratica con quella teorica e ha permesso l'incontro e il confronto personale tra colleghi (nei sottogruppi e *on the job*), costituendo un elemento fondamentale e apprezzato dai partecipanti.

La formazione ha promosso un **paradigma innovativo delle prassi manageriali**, spostando l'attenzione dai "punti di debolezza" dei reparti alla **valorizzazione dei "punti di forza"** dei collaboratori, al fine di **evitare fasi down** e accelerare la crescita professionale e il miglioramento continuo delle performance individuali e collettive. I partecipanti hanno, inoltre, acquisito strumenti metodologici per la **gestione dei conflitti** all'interno dei reparti; l'**autoanalisi** dei responsabili sul proprio modo di comunicare con i collaboratori è diventata prassi consolidata e caratterizza lo stile di leadership nei negozi di questa azienda.

Le testimonianze dimostrano che all'apprendimento del **metodo G.R.O.W.** è corrisposta una immediata applicazione sul campo, istituendo la consuetudine di *brainstorming strutturati* con i collaboratori. Questa prassi genera empowerment e proattività dei collaboratori, con conseguente aumento della produttività oraria, della qualità del servizio e capacità di risoluzione di problemi.

L'impatto di questa esperienza formativa è stato potenziato dal fatto che azienda utilizza **la formazione per supportare lo sviluppo delle carriere e la mobilità verticale interna**, al tempo stesso rafforza tra i manager e tra i dipendenti una cultura dell'**autovalutazione delle competenze** e la consapevolezza dei *gap* formativi da colmare

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Il riconoscimento di una buona prassi richiede l'individuazione e la verifica della presenza nell'esperienza realizzata di strategie, metodologie e modalità attuative che ne hanno assicurato l'efficacia e la qualità, tali da poter costituire un punto di riferimento ed essere replicabili all'interno dell'azienda e trasferibili in altri contesti. La valutazione di queste buone prassi è riferita alla peculiarità di questo piano formativo, interamente rivolto a figure manageriali di unità operative di cospicua complessità e rilevanza dimensionale. Tale circostanza per questi specifici aspetti determina una trasferibilità che è riferibile principalmente a *grandi*

organizzazioni aziendali a rete. Risulta invece una **buona prassi di elevato valore** mutuabile in tutte le situazioni formative l'**approccio didattico basato sulla integrazione multidimensionale**.

Parimenti, in ogni contesto organizzativo, è mutuabile il modo in cui i feedback e gli impatti della formazione vengono accolti dalla dirigenza che è in una posizione di costante **ascolto**: il Piano L.U.N.A., come in generale la formazione in AP Commerciale, ha prodotto feedback che hanno influenzato le scelte aziendali. Ciò è avvenuto in particolare per quanto riguarda il packaging, ma vi sono anche altri riscontri in tal senso.

Le **metodologie didattiche utilizzate** hanno dato luogo a un insieme di buone prassi perché hanno assicurato efficacia e generato cambiamenti misurabili e duraturi. Questa esperienza formativa attraverso le testimonianze risulta **indimenticabile** perché ha dato ai partecipanti nuove chiavi di lettura della realtà e dell'organizzazione aziendale, rendendo più efficace il loro agire e il loro ruolo. Attorno a oggetti concreti riferiti agli ambiti della digitalizzazione e della sostenibilità ambientale, cioè attorno a tecnologie, soluzioni, norme e procedure, l'approccio didattico ha integrato dimensioni dell'apprendimento che non sono state considerate come ossimori, ma come parti integrabili nel processo cognitivo su tre piani che a loro volta si sono stati intersecati tra loro:

- **apprendimento teorico e apprendimento esperienziale,**
- **apprendimento metodologico e apprendimento operativo,**
- **apprendimento individuale e apprendimento collettivo**

Anche altri apparenti ossimori hanno trovato sintesi: la **formazione a distanza sincrona**, con docenti in videoconferenza si è integrata con metodologie come l'*action learning* e il *project work* focalizzate sul **problem solving di gruppo** e lo sviluppo di *capacità negativa*³² istantanea ovvero di una efficace e pronta reattività rispetto all'imprevisto, all'inatteso in situazioni che possono variare quotidianamente e più volte nell'arco della stessa giornata. La formazione ha mirato e raggiunto l'obiettivo di accrescere la **job adaptation** come competenza distintiva del management aziendale. La formazione permettendo ai manager di affrontare simulazioni basate su casi reali e personali, li ha educati ad autovalutarsi con tecniche appropriate per essere più efficaci e attivare percorsi di miglioramento continuo per sé stessi e per i collaboratori.

L'apprendimento di tecniche specifiche come il **metodo G.R.O.W.** e la sua sperimentazione sul campo, nel Training on the Job, ha sviluppato la capacità di organizzare e gestire *brainstorming strutturati* con i collaboratori. Ciò ha, successivamente, portato a risultati concreti, come l'**aumento della produttività oraria** e la risoluzione di problemi specifici, rendendo i collaboratori più partecipi ed entusiasti.

La formazione ruotando attorno a "oggetti" concreti, ha promosso un cambiamento culturale che ha migliorato nel profondo lo stile manageriale, incoraggiando un approccio che si sviluppa a partire dalla **valorizzazione dei "punti di forza"** dei singoli collaboratori, invece che dai punti di debolezza. Questo nuovo paradigma riduce l'avvilimento e accelera l'inserimento e la crescita professionale delle persone.

Gli argomenti scelti e articolati in 12 diverse azioni formative per ogni partecipante rappresentano l'esito di un'analisi dei fabbisogni formativi e dei gap dei destinatari rilevati attraverso un **ascolto metodico** nell'ambito del Total Reward System con le sue dinamiche premianti, sulla base delle performance supportate dalla formazione continua. Anche questa costituisce, al netto delle dimensioni con cui si realizza in questo contesto, una buona prassi che potrebbe e dovrebbe essere mutuata in ogni contesto aziendale.

Le buone prassi relative alla qualità sono dunque riscontrabili nell'accuratezza dell'analisi dei fabbisogni e nell'innovazione metodologica. Viene realizzata una **analisi dei fabbisogni formativi Data-Driven**. L'identificazione del fabbisogno formativo è stata guidata da un'analisi basata sul **sistema di monitoraggio continuo delle performance (KPI)** e sui risultati di apprendimento pregressi, delle persone e delle Unità Produttive.

³² G. Francesco Lanzara, Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni. 1993

La progettazione è stata basata sulla **convergenza funzionale tra Hard e Soft Skills**, determinando, da un lato, specializzazione nei ruoli e nei mestieri (es. etichettatura, Supply Chain 4.0), dall'altro, sviluppo di abilità relazionali (gestione dei conflitti, problem solving). La ricerca di **obiettivi di apprendimento** attraverso un **equilibrio mirato tra la dimensione teorica e quella pratica**, si è concretizzata nella combinazione di una Formazione **d'Aula con caratteristiche di Action Learning e Training on the Job (TOJ)**. In questo modo è stato dato maggior rilievo all'arricchimento del bagaglio teorico di manager già esperti, garantendo al contempo l'apprendimento esperienziale.

La costituzione di gruppi di apprendimento molto ampi non può essere considerata in sé stessa una buona prassi, ma, in questo caso, è stata una soluzione adottata perché la realizzazione del progetto formativo era legata a scadenze vicine e non procrastinabili. Tuttavia, la soluzione messa a punto manifesta la resilienza dell'azienda e dei progettisti: per superare i limiti della formazione a distanza passiva e gestire gruppi di apprendimento numerosi (fino a 89/90 persone), è stata messa a punto una modalità peculiare con un **docente principale** supportato da uno **staff di docenti/tutor** che seguivano i sottogruppi in videoconferenza, garantendo così l'interazione attiva. Dare una efficace risposta alle esigenze individuali e collettive di supporto nell'apprendimento, pur nell'urgenza di erogare la formazione in un breve lasso di tempo, è una **capacità negativa** e, questa sì, si configura come una **buona prassi da mutuare in ogni contesto organizzativo e formativo**. Questa modalità ha dato la possibilità di far intervenire **docenti di elevato profilo e alta specializzazione** e, anche a distanza, ha garantito l'efficacia formativa, superando perfino gli inconvenienti del *digital divide* e favorendo il coinvolgimento anche a livello individuale.

Altra buona prassi che riguarda la politica aziendale nel suo complesso è l'aver posto la formazione continua del personale, quale attivo supporto allo **sviluppo di carriera** e alla mobilità verticale, funzionale agli obiettivi di crescita, alimentando una cultura dell'autovalutazione delle competenze in cui la consapevolezza dei *gap* spinge alla formazione per la crescita professionale.

Questa esperienza formativa è replicabile all'interno dell'azienda che si appresta ad estendere esperienze analoghe a tutta la comunità dei dipendenti. Il Piano L.U.N.A. è, infatti, parte di un **"progetto formativo scalare"**. L'aver scelto delle figure di responsabili che rappresentano dei nodi all'interno della rete aziendale, li ha resi **"portatori sani" di competenze** che sono state condivise con i collaboratori, attraverso un processo di trasferimento a cascata del *know-how* ai collaboratori, massimizzando l'investimento formativo e preparando il terreno per un ulteriore e più esteso avanzamento delle competenze individuali e collettive, attraverso nuovi piani formativi. L'esperienza formativa ha dato sviluppo concreto a competenze che si basano su principi di management e strategia aziendale, di cui viene riconosciuta universalmente l'efficacia, rendendole applicabili in modo simile, particolarmente in altri contesti della Grande Distribuzione Organizzata e in Aziende di grandi dimensioni.

Risulta, altresì, trasferibile l'approccio alla **transizione digitale**, considerata come una "necessità" **da condividere a tutti i livelli dell'organizzazione**. Allo stesso modo tutti e in primo luogo i responsabili ai diversi livelli sono chiamati a sviluppare competenze per contribuire e adeguare le loro competenze per partecipare attivamente alla **transizione digitale**.

Lo sviluppo di competenze trasversali come quelle per la gestione dei conflitti, l'autoanalisi del proprio stile comunicativo, e il potenziamento del problem solving e del lavoro di gruppo sono elementi trasversali e fondamentali, che possono essere inclusi in Piani formativi di questo tipo che impattano sull'efficienza e la qualità di **qualsiasi organizzazione complessa** con unità operative e personale a contatto con il pubblico.

Di particolare interesse è l'utilizzo della formazione per **contrastare l'estinzione dei mestieri** e per attuare **progetti di inclusione lavorativa** in territori svantaggiati. Questo, pur non costituendo l'oggetto di questo Piano formativo, rappresenta l'espressione di *Corporate Social Responsibility* che si esprime anche grazie alla formazione.

4.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano L.U.N.A. si è distinto per la sua efficacia e impatto positivo nelle fasi di analisi del fabbisogno, progettazione e implementazione della didattica. La sua genesi è stata fortemente influenzata dalla strategia di crescita di AP Commerciale, che pone la formazione al centro della sua formula commerciale innovativa. Questa strategia è stata supportata dalla verifica empirica che esiste una correlazione tra lo sviluppo delle competenze interne e il miglioramento delle performance aziendali (fatturato, qualità, efficienza e sostenibilità).

Il piano formativo è nato per sostenere attivamente le politiche aziendali di **innovazione tecnologica** e per rispondere alla scelta di puntare sulla **transizione verde**. La transizione verde è vista come un'opportunità sia per l'abbattimento dei costi sia per un migliore posizionamento di mercato in grado di attrarre una clientela sensibile e attenta. Questi ambiti tematici hanno determinato una mirata "**curvatura delle competenze**" di tutte le figure professionali coinvolte. In particolare, la formazione digitale è stata collegata direttamente agli obiettivi di risparmio energetico e alla corretta gestione di packaging, etichette e rifiuti.

L'identificazione e la calibrazione del fabbisogno formativo sono state **Data-Driven**, partendo dal sistema di monitoraggio continuo delle performance (KPI) e dai colloqui individuali annuali realizzati nell'ambito del **Total Reward System**. Il Piano si è concentrato sulle figure con responsabilità gestionale e operative (direttori, capi reparto, responsabili delle casse) per fornire loro una "cassetta degli attrezzi" efficace. I destinatari sono stati scelti per la loro capacità di agire come "**portatori sani**" delle competenze e di moltiplicare il know-how acquisito ai loro collaboratori, generando un effetto a cascata.

L'impianto didattico ha perseguito un equilibrio mirato tra la dimensione teorica e quella pratica, attraverso la combinazione di una **Formazione d'Aula** con caratteristiche di **Action Learning** e il **Training on the Job (TOJ)**. Questo ha permesso l'applicazione pratica e la verifica dell'efficacia di quanto appreso.

Gli oggetti di apprendimento (strumenti digitali e soluzioni per la sostenibilità) sono stati il fulcro per sviluppare percorsi di apprendimento esperienziale, integrando le **soft skill** (metodi organizzativi e relazionali) come parte essenziale delle **hard skill**.

Nonostante l'utilizzo della videoconferenza, la metodologia si è dimostrata una valida alternativa alla "video-formazione passiva", risultando **fortemente interattiva**. Per gestire gruppi numerosi (fino a 89/90 persone) e i vincoli temporali imposti dal FNC, è stata adottata una modalità peculiare con un docente principale supportato da uno staff di docenti/tutor che seguivano sottogruppi collegati, garantendo l'interazione. La possibilità di far intervenire docenti di elevato profilo, anche a distanza, ha garantito l'efficacia formativa, superando anche gli inconvenienti legati al digital divide.

La formazione ha utilizzato *action learning* e *project work*, focalizzandosi sul **problem solving a livello individuale e collettivo**. Le simulazioni basate su casi reali hanno supportato lo sviluppo di competenze in che consentono di rispondere con efficacia e prontezza a situazioni inattese, impreviste e complesse, hanno cioè sviluppato capacità negativa.

La formazione ha promosso un **paradigma innovativo** delle prassi manageriali, spostando l'attenzione dai "punti di debolezza" alla **valorizzazione dei "punti di forza"** dei collaboratori, accelerando la crescita professionale e riducendo le fasi di avvilimento. L'apprendimento di tecniche specifiche come il **metodo G.R.O.W.** e la sua sperimentazione sul campo ha portato all'istituzione di *brainstorming strutturati* con i collaboratori. Questa prassi genera *empowerment* e proattività, aumentando la produttività oraria, la qualità del servizio e la capacità di risoluzione dei problemi. Inoltre, l'autoanalisi dei responsabili sul proprio modo di comunicare è diventata una prassi consolidata, caratterizzando lo stile di leadership.

L'approccio didattico basato sulla integrazione multidimensionale è una **buona prassi di elevato valore mutuabile** in tutti i contesti formativi. Questo approccio ha integrato diversi elementi del processo di apprendimento su tre piani che si intersecano:

- **Apprendimento teorico e apprendimento esperienziale.**
- **Apprendimento metodologico e apprendimento operativo.**
- **Apprendimento individuale e apprendimento collettivo.**

Questa esperienza formativa ha generato delle buone prassi mutuabili in altri contesti aziendali, esempi concreti che dimostrano come i feedback e gli impatti della formazione possano essere accolti dalla dirigenza. Una di queste buone prassi consiste nell'attivare canali di costante ascolto e attenzione ai risultati della formazione. In particolare, nell'ambito del Piano L.U.N.A., gli input che sono arrivati dai partecipanti alla formazione hanno influenzato direttamente le scelte aziendali per quanto riguarda l'adeguamento del *packaging* agli obiettivi di sostenibilità.

Una buona prassi è stata espressa anche attraverso la **resilienza dell'azienda e dei progettisti** nell'adottare soluzioni che, pur in presenza di vincoli temporali e della necessità di costituire gruppi di apprendimento particolarmente numerosi, hanno saputo garantire un'efficace risposta alle esigenze di apprendimento a livello collettivo e individuale. In particolare, sono stati superati dei limiti o dei rischi della formazione a distanza, assicurando l'interazione, anche attraverso il supporto di docenti/tutor in sottogruppi. Ciò dimostra una *capacità negativa* intesa come pronta reattività rispetto a una situazione particolare o imprevista e si configura come una buona prassi nella creazione di una comunità di pratica da mutuare in ogni contesto.

La politica aziendale in cui si inserisce il Piano L.U.N.A. utilizza la formazione per supportare lo sviluppo delle carriere e la mobilità verticale interna. Questa politica aziendale è una buona prassi in quanto alimenta una **cultura dell'autovalutazione delle competenze** e la consapevolezza dei gap formativi, spingendo verso la crescita professionale.

Il Piano L.U.N.A. è parte di un "**progetto formativo scalare**" ed è replicabile all'interno dell'azienda. L'esperienza è applicabile anche in altri contesti della Grande Distribuzione Organizzata e in aziende di grandi dimensioni. Le soluzioni didattiche di formazione continua messe appunto sono invece trasferibili in ogni contesto.

È trasferibile l'approccio alla **transizione digitale**, considerata una "necessità" da condividere a tutti i livelli. È di particolare interesse lo sviluppo di **competenze trasversali** (gestione dei conflitti, problem solving, lavoro di gruppo) che impattano sull'efficienza e la qualità di qualsiasi organizzazione complessa con personale a contatto con il pubblico. L'analisi dei fabbisogni formativi basata su KPI e un sistema premiante basato sulle performance (Total Reward System), per quanto richieda una struttura organizzativa complessa che connota una Grande Impresa, è una buona prassi che dovrebbe essere mutuata in ogni contesto aziendale, con gli opportuni adattamenti.

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

Analisi SWOT dell'esperienza formativa AP Commerciale S.r.l. (Sole 365) con il Piano L.U.N.A.

PUNTI DI FORZA <i>Strengths - Fattori Interni</i>	PUNTI DI DEBOLEZZA <i>Weaknesses - Fattori Interni</i>
La formazione del personale è stata finalizzata a supportare una Strategia Commerciale coerente e vincente. Essa è una leva per mantenere l'azienda fedele della formula commerciale Every Day Low Price (EDLP) che sin dalla nascita nel 2013 rappresenta il fattore distintivo e vincente nella GDO che favorisce la continua crescita aziendale Nell'Azienda è radicata la Cultura della Formazione fattore di carriera premiante per il personale. La formazione è posta al centro della strategia aziendale come fattore di competitività e investimento per il futuro. Utilizzo di un sistema di <i>Total Reward</i> e colloqui di feedback per valutare la crescita professionale e la performance, con impatto su retribuzione e carriera. L'integrazione di Hard e Soft Skills è alla base dell'approccio formativo aziendale. L'azienda per raggiungere i propri obiettivi e far crescere le persone al suo interno persegue la convergenza funzionale tra competenze tecniche (Hard Skills, es. etichettatura, Supply Chain 4.0) e abilità relazionali (Soft Skills, es. gestione dei conflitti, <i>problem solving</i>, orientamento al cliente). L'analisi dei fabbisogni formativi per l'individuazione dei gap di competenza in relazione agli obiettivi si basa su Total Reward System (TRS) e-Business Intelligence (BI). Questi sistemi vengono integrati per monitorare le evoluzioni professionali a livello individuale e gli indicatori di performance L'Apertura culturale al cambiamento e al miglioramento continuo Trasformazione si è manifestato con l'adozione, grazie alla formazione, di un paradigma manageriale incentrato sui "punti di forza" dei collaboratori per accelerare la crescita professionale. La politica del personale e in particolare quella formativa favorisce Relazioni Sindacali Positive. Vi è un rapporto eccellente tra l'azienda e le OO.SS., che avviano i programmi formativi e li considerano un beneficio concreto per i dipendenti. Qualità progettuale e realizzativa nella erogazione della formazione con il Piano L.U.N.A. hanno determinato un alto tasso di presenza (87,27%) benché il programma didattico fosse molto impegnativo e realizzato nel periodo estivo. Sviluppo di buone prassi e innovazioni in campo formativo. L'azienda si è avvalsa di un Ente di formazione qualificato, di progettisti e docenti che hanno consentito di adottare soluzioni innovative dando luogo a buone prassi e impatti che alimentano virtuosamente l'evoluzione della formazione continua, sia nell'azienda che in altri contesti produttivi.	La formazione aziendale deve colmare la carenza di Gap di Competenze Digitali Specifiche, poiché l'organico aziendale, coinvolto nella formazione include professionisti che non sempre hanno una grande dimestichezza con la digitalizzazione. Il Piano L.U.N.A. ha dovuto misurarsi con criticità esterne nella Pianificazione e Gestione della Formazione. La programmazione delle attività formative ha dovuto misurarsi con la complessità di questa azienda leader della GDO in Campania, ma anche con i tempi stringenti imposti da FNC realizzato nel 2023 che ha costretto a concentrare la formazione per un numero rilevante di persone nel periodo estivo. I metodi e strumenti innovativi proposti hanno dovuto affrontare resistenze culturali al cambiamento, poiché è presente tra il personale una mentalità legata al mantenimento delle consuetudini consolidate che si sintetizza nel concetto "abbiamo sempre fatto così, è meglio lasciare le cose come stanno". Sono mancati momenti di incontro e scambio tra partecipanti con ruoli diversi. I gruppi di apprendimento sono stati costituiti in modo omogeneo, aggregando persone con gli stessi ruoli e/o livelli di responsabilità. È stata rilevata l'esigenza di prevedere anche momenti di incontro e scambio tra figure che quotidianamente interagiscono, come ad esempio direttori e ispettori e capireparto. Il rilascio di attestazioni di messa in trasparenza delle competenze ai partecipanti alla formazione è stato effettuato solo su richiesta dei partecipanti. La rilevazione sul campo ha consentito di rilevare che per ogni partecipante sono state correttamente prodotte le attestazioni di acquisizione delle competenze con riferimento al Quadro Nazionale delle Qualificazioni Regionali, secondo quanto previsto dal FNC e da Fondimpresa, ma il loro rilascio è avvenuto solo su esplicita richiesta da parte degli interessati.
OPPORTUNITÀ <i>Opportunities - Fattori Esterni</i>	MINACCE <i>Threats - Fattori Esterni</i>
La formazione supporta gli obiettivi aziendali di espansione territoriale: per abbracciare tutte le province della Campania. Essa può supportare anche l'inizio di una espansione extraregionale e la potenziale crescita futura. La formazione è utilizzata come leva per fare della Transizione Ecologica un Vantaggio Competitivo. Questo indirizzo strategico	Eccessiva Burocrazia per i Finanziamenti: I processi amministrativi e la burocrazia (in particolare FNC/ANPAL) costituiscono un ostacolo che rallenta notevolmente l'avvio e la realizzazione dei piani formativi, causando ritardi significativi. L'obsolescenza dei Mestieri Tradizionali può determinare

determina nuove opportunità di risparmio sui costi, di posizionamento sul mercato e di marketing, attraendo una clientela sensibile. L'esperienza formativa realizzata consente di ottimizzare il ricorso a Fondi Esterni. Il Piano L.U.N.A. ha aperto nuove opportunità per attingere in modo significativo e strategico alle risorse del Fondo Nuove Competenze e di Fondimpresa con il Conto Formazione e il Conto di Sistema per accrescere i futuri investimenti in formazione. Il Piano L.U.N.A. ha accelerato processi di Innovazione Tecnologica nell'azienda e il coinvolgimento del personale nella Transizione Digitale. Questo impatto consente di far avanzare in modo mirato e diffuso gli obiettivi aziendali in relazione alla transizione digitale per garantire maggiore competitività e velocità nei flussi informativi e nei servizi. Questa esperienza formativa ha fornito all'azienda degli input che si sono riverberati su Nuove Aree di Business e in particolare alla ristorazione e alle cucine, che richiede nuove competenze (cucina responsabile, alimenti sicuri). il Piano L.U.N.A può favorire nuovi progetti di Inclusione Sociale, poiché, attraverso la formazione dei manager che ha avuto importanti riverberi in termini culturali per la sostenibilità, ha accresciuto le opportunità per l'azienda di agire come esempio di responsabilità sociale d'impresa.	di mancanza di figure professionali specializzate (macellai, panettieri) entro 15 anni, se non si interviene con la formazione dei "lavoratori del futuro". Nel settore GDO vi è la necessità costante di differenziarsi dai modelli commerciali che mirano solo alla speculazione sul prezzo, per mantenere la fidelizzazione basata su qualità e servizio; questo richiede una formazione mirata a tutti i livelli. Digital Divide e limiti Infrastrutturali delle reti dati del territorio potrebbero ancora determinare inconvenienti pratici e difficoltà nelle connessioni Internet, già riscontrati durante la formazione a distanza sincrona, specialmente nel Meridione e in Campania.
---	--