

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Piano formativo Cyber Security

Ambito tematico strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di
prodotto

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 330208

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Francesco Felletti

Sommario

Sommario.....	2
1. Introduzione	3
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative.....	6
3. Il Piano Formativo.....	7
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.	7
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3 Considerazioni riepilogative.....	8
4. L'impatto della formazione.....	9
4.1 L'impatto della formazione	9
4.2 Considerazioni riepilogative.....	9
5. Conclusioni.....	10
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.	10
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	11
5.3 Conclusioni.....	11

1. Introduzione

Il settore primario è particolarmente sviluppato in Emilia Romagna grazie alla modernizzazione delle tecniche agricole impiegate, alla fertilità dei terreni e alla organizzazione di molte aziende agricole in forma cooperativa o consorziata. L'associarsi in forma cooperativa o consortile consente alle piccole e piccolissime imprese di superare i vincoli e le difficoltà che possono incontrare nell'approccio con i mercati, almeno in parte, tanto da arrivare a travalicare i confini regionali. È questo il caso di OP Kiwi Sole che, pur non essendo un'azienda cooperativa estesa e forte come altre organizzazioni cooperative nella regione, in particolare in Romagna, da diverso tempo rappresenta una interessante realtà nel panorama della filiera agricola emiliano romagnola.

Questo settore produttivo rappresenta una realtà molto importante nell'economia della Regione, contribuendo in modo significativo al suo prodotto interno lordo. A livello nazionale la filiera agroalimentare conta per il 19% sul PIL dell'intero paese (v. Sole 24 Ore del 9 maggio 2024, reperibile sul sito: https://www.ilsole24ore.com/art/dall-agricoltura-ristoranti-l-agroalimentare-vale-29percento-pil-AF3szwvD?refresh_ce=1).

OP Kiwi Sole è una Organizzazione di Produttori, una cooperativa che associa agricoltori produttori, nata nel 1996 associando in un primo periodo produttori della regione Emilia Romagna e del Lazio, in particolare nella provincia di Latina, organizzando in una prima fase la raccolta, lo stoccaggio, il confezionamento e la distribuzione del kiwi verde. Nel tempo il range dei prodotti si è notevolmente allargato, così come il numero dei produttori associati, la superficie agricola coltivata dagli associati e le regioni interessate. La formula associativa della organizzazione di produttori consente a produttori di piccole dimensioni di potersi organizzare per contare su un mercato caratterizzato da andamenti altalenanti, molto influenzati dagli eventi climatici che, in questi anni hanno pesato moltissimo sugli andamenti della produzione. Basti pensare a quanto accaduto nel maggio 2023 in Romagna e ai suoi riflessi diretti sulla produzione agricola. Un ulteriore vantaggio viene dalla possibilità in forma associata di poter spuntare prezzi convenienti e remunerativi sul mercato, prezzi che non sarebbe possibile spuntare a piccole imprese frammentate e di piccole dimensioni.

Infine, sempre sul versante dei prezzi, la forma associata consente anche di fronteggiare l'andamento dei costi di produzione, che in questi ultimi anni si sono presentati in crescita costante, in particolare per quanto concerne i costi energetici, saliti a causa della congiuntura internazionale, dalla pandemia Covid 19 fino ad arrivare alle tensioni belliche che interessano aree rilevanti per il settore energetico come l'invasione russa dell'Ucraina e le fortissime tensioni in Medio Oriente con le problematiche connesse agli approvvigionamenti energetici per le difficoltà nella navigazione nel canale di Suez.

Per fronteggiare questi elementi di variabilità del mercato OP Kiwi Sole mette in atto da tempo pratiche di innovazione di prodotto e di processo.

Questi motivi di fondo e il ricorso da parte dell'azienda ai fondi erogati per la formazione da Fondimpresa hanno motivato la sua scelta per il Monitoraggio Valutativo 2024.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

OP Kiwi Sole è un'Organizzazione di Produttori che associa in forma cooperativa oltre 260 aziende del settore ortofrutticolo. L'azienda, che ha cominciato la sua attività nel 1996, ha assunto la sua forma attuale nel 2016. Il fatturato 2022 è stato di oltre 52 milioni di euro, in contrazione di oltre il 5% rispetto all'anno precedente, ma di circa 10 milioni di euro superiore a quello del 2020¹.

Missione essenziale dell'azienda è l'organizzazione della raccolta, dello stoccaggio, del confezionamento e della distribuzione di frutta. All'inizio della sua attività l'attività dell'azienda si limitava al kiwi verde. In seguito ha esteso il suo campo di attività al kiwi giallo e negli anni ha ampliato la gamma dei prodotti trattati anche a mele, drupacee, come ciliegie, pesche, susine e albicocche, e ai piccoli frutti.

OP Kiwi Sole svolge la sua attività in tre stabilimenti:

1. Stabilimento di Sala Bolognese (BO), in provincia di Bologna, specializzato nella produzione, stoccaggio e confezionamento di pere, mele e susine, con 27 celle di refrigerazione e una linea di ceralaccatura. Presso questo stabilimento si trovano gli uffici amministrativi.
2. Stabilimento di Santa Maria Codifiume di Argenta (FE), sempre in Emilia Romagna, dotato di 41 celle di refrigerazione per la produzione e il packaging di kiwi, albicocche, pesche e susine.
3. Stabilimento di Borgo Carso, in Lazio, nella provincia di Latina, specializzato nello stoccaggio e nella conservazione di Kiwi.

Il totale della superficie coltivata dalle aziende aderenti assomma a circa 2100 ettari, distribuiti su 12 regioni italiane, soprattutto in Lazio, Veneto ed Emilia Romagna.

Occupi circa 600 persone nei due stabilimenti emiliani. In gran parte si tratta di lavoratori stagionali a tempo determinato. La stagionalità è una caratteristica peculiare del settore primario. Fra i lavoratori stagionali è da segnalare la presenza di molti lavoratori stranieri.

Occupi circa 60 dipendenti fissi, a tempo indeterminato. Sono in generale impiegati od operai addetti al magazzino.

OP Kiwi Sole è associata a UNAPROA (*Unione Nazionale tra le Organizzazioni dei Produttori Ortofrutticoli, Agrumari e di Frutta in Guscio*), consorzio di produttori del settore ortofrutticolo, operativo dal 1995, in cui si sono consorziate oltre 60 società di diversa natura e collocazione geografica.

Queste poche notizie danno conto dell'inserimento di OP Kiwi Sole in un settore e in organizzazioni tese a gestire alcuni storici limiti della produzione del settore, come le piccole dimensioni aziendali e la variabilità delle quantità di prodotto e di prezzi e di costi di produzione.

OP Kiwi Sole è, come premesso dalla sigla OP, è una Organizzazione di Produttori che associa in forma cooperativa oltre 260 diverse aziende agricole del settore ortofrutticolo. Lo scopo dichiarato è quello di:

- organizzare e concentrare l'offerta di prodotti ortofrutticoli;
- ridurre i costi di produzione;
- organizzare e ottimizzare la distribuzione e la commercializzazione;
- fornire una serie di agevolazioni alle aziende agricole associate.

L'azienda è nata per associare aziende dell'Emilia Romagna e del Lazio, in particolare della provincia di Latina, cominciando dalla produzione di kiwi, per estendere poi la produzione ad altri frutti (drupacee come albicocche, susine, ciliegie e pesche, soprattutto nettarine, kiwi verde e gialla, mele, pere e piccoli frutti come mirtillo, lamponi e more).

¹ I dati sul fatturato sono visibili sul sito https://www.fatturatoitalia.it/op_kiwi_sole_societa_cooperativa_agricola-01785630599.

Le aziende associate, in partenza solo emiliano romagnole e laziali, ora sono presenti in 12 regioni italiane. La superficie agricola messa a coltura dalle aziende associate supera i 2.100 ettari.

Questi i servizi offerti da OP Kiwi Sole agli associati (informazioni tratte dal sito aziendale: <https://www.opkiwisole.org/>):

- **Logistica, confezionamento e controllo qualità** grazie a infrastrutture moderne e processi operativi efficienti. Gli stabilimenti si occupano di stoccaggio, immagazzinamento, calibratura e confezionamento della frutta, con particolare attenzione alla verifica della qualità, secondo le attese del mercato e gli standard della Grande Distribuzione Organizzata.
- **Consulenza e analisi dei metodi di produzione**, come supporto qualificato alla produzione (scelta di piante, varietà e tecniche colturali, gestione dei frutteti, difesa fitosanitaria e piani di miglioramento varietale).
- **Assistenza nel conseguimento delle certificazioni GlobalG.A.P.²**
- **Supporto per l'accesso ai finanziamenti europei per le aziende agricole.**
- **Innovazione e sviluppo, per contribuire a elevare qualità ed efficienza.**
- **Cura della condivisione di saperi e competenze**, in un'ottica di scambio e arricchimento reciproco tra i soci.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

In presenza dell'attuale crisi nel comparto ortofrutticolo l'azienda sta investendo molto sulla frutta, sulla qualità e sull'innovazione del prodotto, dirigendosi verso una produzione a *club varietali*. I Club varietali esemplificano una perfetta integrazione di filiera, attraverso il costante controllo su qualità e quantità del prodotto immesso sul mercato. I Club varietali sono presenti in particolare nel settore melicolo e si sono diffusi anche in altri settori, come la produzione di kiwi. In azienda questo orientamento è su tre linee di prodotto, che consentono di stabilizzare il prezzo di vendita del prodotto.

Un'altra linea di sviluppo strategico è il risparmio energetico, grazie alla costruzione di impianti fotovoltaici nei tre stabilimenti che consentono di ridurre considerevolmente i costi energetici.

Una terza linea di sviluppo strategico, intrapresa negli ultimi anni, è una grande attenzione all'innovazione di processo, non facile nel comparto ortofrutticolo, stante la varietà dei prodotti, varietà che non si riscontra solo fra i diversi frutti, ma anche come presenza di elementi di distinzione per uno stesso frutto. Per esempio, le pere sono diverse fra loro. Mentre un prodotto industriale di grande serie, come per esempio un componente automotive, presenta sempre le stesse caratteristiche, il prodotto ortofrutticolo si presenta con elementi di grande varietà. Ciò rende l'innovazione di processo nell'ortofrutta molto complessa. Pur con queste difficoltà di fondo l'azienda ha investito nell'automazione, applicandola quanto più possibile. Per esempio è stato avviato un importante progetto, per il quale è stata avviata una start up, per innovare un processo che attualmente coinvolge venti persone e in futuro, se il progetto andrà a buon fine, coinvolgerà due persone soltanto. Ciò viene fatto per far fronte ad un altro grande problema che un'azienda come Op Kiwi Sole deve costantemente affrontare, che non è (solo) il cercare di ridurre i costi di produzione, bensì il reperimento di manodopera.

In questo impegno negli ultimi due anni si è investito in nuovi macchinari su alcune linee di selezione e di confezionamento. A questo scopo era stato assunto un manager, proveniente dall'automotive, che ha lasciato una impronta importante. Con il suo contributo si è realizzata una migliore gestione del processo produttivo, nei termini di una maggiore linearità nel concepire e organizzare la lavorazione dei prodotti. La convinzione espressa dal responsabile aziendale intervistato è che l'innovazione di processo su cui l'azienda sta investendo non si occupa solo di rinnovare i macchinari, ma di innovare proprio nella gestione dell'attività produttiva.

L'attività aziendale consiste in diverse fasi: ritiro dei prodotti dai soci, conservazione in magazzino, selezione ed eventuali scarti, calibratura, confezionamento e, infine, nella consegna alla grande distribuzione o al mercato in

² Si tratta dello standard di certificazione dei prodotti agricoli internazionalmente riconosciuto, garanzia di buone pratiche e di conformità agli obblighi per le produzioni ortofrutticole, richiesto dai principali gruppi della grande distribuzione.

genere per la vendita ai consumatori finali. Per quanto concerne questi investimenti, l'azienda ha usufruito e usufruisce degli incentivi e degli sgravi fiscali o di crediti di imposta previste da Industria 4.0 per gli investimenti in innovazione e formazione. Mentre i crediti per la formazione sono stati utilizzati per intero, si stanno utilizzando i crediti d'imposta sull'innovazione di processo, attività che coinvolge tutti gli operai, con incontri e riunioni periodici per coordinare al meglio le operazioni che si svolgono all'interno del magazzino.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

OP Kiwi Sole ha intrapreso diversi piani formativi. In generale sono stati indirizzati ai dipendenti a tempo indeterminato, soprattutto agli impiegati o comunque alle figure maggiormente impegnate nelle attività operative di processo.

L'obiettivo generale è stimolare e accompagnare una evoluzione della conoscenza degli strumenti di uso più frequente e generale. Si sono realizzati piani formativi per il miglioramento dell'uso del personal computer, in particolare mirati all'uso efficiente ed efficace del pacchetto Office. Di recente è stato realizzato un piano formativo specifico sulla sicurezza informatica, il piano formativo che costituisce l'oggetto specifico del monitoraggio valutativo riferito a OP Kiwi Sole. Questo piano formativo è stato sollecitato dal verificarsi di "attacchi informatici" che si sono verificati in azienda e che hanno motivato alla realizzazione di un piano formativo specifico e a una maggiore e costante attenzione al problema della sicurezza informatica.

Un altro piano formativo attivato in azienda ha riguardato l'apprendimento dell'inglese. Piano che è stato destinato alle lavoratrici e ai lavoratori che operano con interlocutori stranieri, pressoché esclusivamente impiegati.

Una attività che è stata realizzata ha riguardato ancora l'informatica, con lo scopo di fornire un supporto informatico agli operai in magazzino, per metterli in grado di operare autonomamente per la risoluzione di problemi relativi alla gestione e alla risoluzione di piccoli problemi, che vanno dal controllo dell'alimentazione delle apparecchiature alla verifica della correttezza nel rispetto delle procedure per l'utilizzo di uno specifico programma. In questo caso si tratta di attività di formazione più "interne", calate immediatamente nella quotidianità della vita aziendale e nel far fronte ai problemi che vi si possono presentare. Per questo l'azienda ha utilizzato in qualità di docente un dipendente particolarmente capace che si occupa di Information Technology, piuttosto che un docente o un consulente esterno, magari molto competente, ma che non ha contatti con la realtà aziendale di tutti i giorni. Un altro ambito formativo in cui OP Kiwi Sole si è occupato riguarda i lavoratori stranieri, dipendenti a tempo determinato: una significativa maggioranza dell'80% e oltre già parla correntemente l'italiano, mentre i restanti hanno bisogno di un sostegno specifico, anche semplicemente qualcuno che faccia da traduttore. Hanno nella media un livello basso di istruzione e livello di competenza bassi. In questo caso la formazione si realizza internamente. Risulta infatti impossibile attivare canali specifici di finanziamento, sia perché si tratta di un numero ragguardevole di persone, sia perché è sarebbe molto problematico, quando non impossibile, interrompere, anche solo per due ore, una linea intera. Per questi motivi la formazione si fa direttamente on the job, magari ripetendola. A inizio turno il personale di una linea specifica viene radunato e gli si illustra il lavoro in 30 minuti. Il giorno successivo il caposquadra dell'altra linea fa lo stesso su quella linea specifica. Come già accennato, non risulta fattibile fermare l'attività del magazzino per realizzare questa formazione linguistica, anche se immediatamente mirata sull'attività da svolgere.

2.4 Considerazioni riepilogative

Come si evince dalle pagine precedenti, OP Kiwi Sole ha sviluppato una attenzione costante alla formazione, realizzando nel tempo diversi piani di formazione. In tutti i casi l'azienda ha fatto ricorso ai finanziamenti di Fondimpresa, con cui ha una relazione ormai consolidata. Si tratta di iniziative immediatamente mirate al miglioramento delle performance dei lavoratori, sia che si tratti di impiegati, sia che si tratti di operai. I punti di attenzione principali sono relativi alla gestione delle strumentazioni informatiche e degli applicativi, in particolare

il pacchetto Office. Si è sviluppata anche una notevole attenzione alla sicurezza informatica, che ha visto la realizzazione di uno specifico piano formativo, attenzione che troverà un prosieguo in future programmazioni di attività di formazione strutturate.

Si sottolinea una attenzione costante agli apprendimenti dei dipendenti dell'azienda, che si è espressa sia con la realizzazione di appositi piani formativi, sia nella formazione on the job dei lavoratori stranieri e in tema di informatica, grazie al coinvolgimento dei capi intermedi, nel caso della formazione linguistica immediatamente mirata all'attività di linea, e del responsabile IT nel caso della formazione informatica e dell'implementazione degli apprendimenti relativi all'uso dei personal computer e degli applicativi più in uso.

3. Il Piano Formativo

Il piano formativo, denominato **Cyber Security**, fa parte della scelta aziendale adottata già da alcuni anni, di attuare piani formativi di dimensioni contenute e tematici, dedicati cioè a una specifica esigenza formativa diretta a una determinata area aziendale e volta ad incrementare le competenze del personale per il mantenimento di standard qualitativi elevati.

La direzione aziendale, consapevole dei rischi derivanti da attacchi informatici, ha avviato un progetto di investimento nella sicurezza informatica. Il piano formativo si colloca in questo programma e l'azienda ha stabilito di continuare a investire su questo terreno, avviando un ulteriore piano formativo in tema di sicurezza informatica. L'Azienda, infatti, è consapevole che qualunque investimento in sistemi di cyber security sarebbe inefficace qualora non venisse supportato da una adeguata formazione del personale aziendale e che la maggioranza dei crimini informatici sfrutta i comportamenti approssimativi e poco attenti del personale.

Obiettivo del corso è stato perciò quello di formare il personale alla gestione consapevole di dati informatici, in coerenza con la finalità generale del mantenimento e dell'aggiornamento delle competenze.

Il Piano Formativo aziendale (**codice identificativo 330228**) è stato realizzato fra il 2022 e il 2023.

Ha coinvolto in totale 41 persone: 13 mansioni operaie, 23 mansioni impiegate e 5 quadri aziendali. Il corso di formazione ha avuto una durata di 8 ore, per un monte ore totale di 328 ore.

Il Piano Formativo ha riguardato solo gli stabilimenti emiliani di Sala Bolognese e di Santa Maria Codifiume. Lo stabilimento laziale, a Borgo Carso (LT) non è stato coinvolto per due motivi: in primo luogo perché gli addetti in quello stabilimento sono in numero significativamente inferiore rispetto agli stabilimenti emiliani e poi per la difficoltà nel coinvolgimento delle organizzazioni sindacali nella condivisione del piano, problema che è stato sempre presente per l'attivazione di piani formativi indirizzati alle maestranze di quel sito. La presenza di rappresentanti sindacali nei due stabilimenti emiliani ha consentito invece un contatto agevole e la condivisione del piano con loro. Probabilmente la formazione non è in testa alle preoccupazioni delle rappresentanze sindacali. Resta il fatto che il piano è stato condiviso e firmato dai rappresentanti sindacali eletti in azienda.

Il corso è stato organizzato a distanza e *on demand* per consentire a tutte le persone partecipanti di poterlo fruire liberamente in orario di lavoro compatibilmente con gli impegni lavorativi di tutte/i.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'esigenza di attuare un piano formativo in tema di sicurezza informatica è emersa dal verificarsi di diversi attacchi al sistema informativo dell'azienda, uno dei quali è andato a buon fine, provocando problemi che si sono riverberati sull'efficienza aziendale. Nel corso dell'intervista con il referente aziendale del piano formativo, è stato riferito che uno degli attacchi informatici è stato causato dall'uso da parte di una dipendente di una chiavetta USB infetta, che ha innescato il "contagio" di tutto il sistema informativo aziendale. Si è perciò rilevato che l'obiettivo di diffondere una maggiore attenzione in azienda nell'uso delle strumentazioni informatiche avrebbe potuto essere raggiunto con maggiore efficacia con una iniziativa di formazione piuttosto che attraverso inviti, sollecitazioni e interventi

continui diretti a tutto il personale che ha a che fare costantemente con i personal computer in azienda. Perciò non sono state effettuate specifiche attività di rilevazione dei fabbisogni di formazione, come peraltro per altre attività di formazione realizzate in azienda. L'esigenza formativa è nata dal verificarsi di eventi critici che, nella lettura fatta dai responsabili aziendali, richiedevano, più che un addestramento specifico, un'opera di sensibilizzazione degli addetti all'uso appropriato del personal computer. Dal punto di vista metodologico si deve in questi casi parlare di una presa in considerazione della leva formativa nella sua qualità di strumento di intervento e sensibilizzazione sui comportamenti lavorativi in azienda, come risultante di una costante attenzione al verificarsi di eventi critici o di difficoltà suscettibili di provocare un calo degli standard qualitativi nel funzionamento e nei risultati dell'organizzazione aziendale. Ciò può avvenire grazie ad una costante attenzione dei responsabili e dei quadri aziendali a quanto accade in azienda giorno per giorno. Ciò è testimoniato non solo dal piano formativo qui preso in considerazione, ma anche da quanto emerso nell'intervista realizzata in relazione alle attività di formazione, finanziata o meno, messa in atto nel corso degli anni.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La metodologia utilizzata è stata la formazione *on demand*, che è risultata particolarmente gradita a quanti hanno partecipato al corso. I corsi *on demand* in generale sono corsi registrati, immediatamente fruibili, a cui è possibile accedere liberamente una volta attivata la possibilità di fruizione. Possono essere registrazioni di corsi già erogati in precedenza o progettati e registrati per il corso specifico.

Il vantaggio di questa formula formativa è che non si è obbligati a passare dalle dirette *on line*, cioè in modalità sincrona. Il gradimento è stato alto in quanto i partecipanti e le partecipanti hanno potuto organizzare la fruizione della formazione con maggiore facilità, rendendola compatibile con le incombenze lavorative. Si è manifestato qualche problema organizzativo solo in due situazioni, che sono state risolte agevolmente con il coinvolgimento attivo dei responsabili. Durante lo svolgimento del piano formativo si sono avute solo due defezioni, una per maternità e una perché il dipendente è andato a lavorare altrove.

A proposito della formula *on demand*, così si è espresso l'intervistato, il dott. Matteo Caravita, responsabile risorse umane dell'azienda:

“A fianco alla formazione di persona o in presenza, che abbiamo adottato e che adotteremo anche in futuro, soprattutto su supporti informatici. La organizzeremo sempre più on demand. Il corso viene attivato per l'utente specifico e lui in qualsiasi momento, lavorativo o non lavorativo, decide quando farlo, si collega e fa il corso, coi suoi tempi e con le proprie disponibilità. Perché lo preferiamo? Esistono anche i corsi “live” dove occorre essere presente nell'orario preciso del corso. Nell'on demand invece si ha maggiore libertà, che non è cosa da poco, perché per mettere insieme le persone si fa sempre una grande fatica, poi possono esserci interruzioni, come è successo oggi. Tutto questo con il corso on demand è possibile evitarlo.”

Riguardo ai risultati della formazione occorre tenere presenti due aspetti relativi alla valutazione della formazione: la valutazione degli apprendimenti puramente cognitivi e la valutazione dei comportamenti appresi grazie alla formazione realizzata.

Sul primo dei due aspetti il corso è stato organizzato su più moduli, per un totale di 8 ore. Al termine di ogni modulo sono stati somministrati dei questionari di apprendimento. Al termine del percorso formativo è invece stato somministrato un questionario finale, che è stato superato da tutti quanti hanno partecipato, magari qualcuno lo ha dovuto ripetere qualche volta, ma il risultato è stato positivo.

Il secondo aspetto viene esaminato nella sezione dedicata all'impatto della formazione.

3.3 Considerazioni riepilogative

OP Kiwi Sole ha sviluppato nel tempo una consuetudine nell'approccio alla formazione dei propri dipendenti, realizzando più piani formativi, sempre con il ricorso a Fondimpresa, senza rinunciare a organizzare formazione

in proprio, sempre mirata a obiettivi ben circoscritti, e facendo ricorso al proprio personale. Si tratta sempre di percorsi di durata breve, direttamente mirati a intervenire per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali e basati su una costante vicinanza alle maestranze, per coglierne le necessità e proporre interventi molto ben indirizzati agli obiettivi.

In generale si manifesta una certa soddisfazione a seguito della formazione, considerata uno strumento utile e cui ricorrere con frequenza.

Unica considerazione critica che emerge dal contatto con l'azienda è il sottolineare la burocrazia che richiede il ricorso ai finanziamenti di Fondimpresa, che peraltro viene riconosciuta come necessaria e doverosa in quanto “*si tratta di finanziamenti ed è giusto rendicontarli*”. Per ovviare al problema si fa ricorso ad agenzie o a consulenze esterne.

Un altro rilievo critico riguarda l'attivazione dei piani formativi che talvolta si fa attendere, anche per qualche difficoltà nel coinvolgimento delle rappresentanze sindacali. Il problema riguarda principalmente lo stabilimento di Latina, in cui manca il contatto.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

Come già accennato l'azienda ha deciso di proseguire nella formazione sulla sicurezza informatica, per consolidare i comportamenti del personale nella gestione della posta elettronica e dei supporti informatici nelle procedure di caricamento o di salvataggio di file. Il piano è stato presentato nel corso dell'intervista come imminente. Per consolidare l'apprendimento e la messa in atto di comportamenti coerenti con la sicurezza informatica si prevede di intervenire dopo la formazione con alcuni accorgimenti che avranno la possibilità di mettere alla prova e verificare se i comportamenti “sicuri” siano entrati a far parte della quotidianità lavorativa. Insieme alla progettazione del percorso formativo si stanno predisponendo dei test specifici proprio per mettere alla prova i comportamenti-obiettivo propri del piano di formazione. Riprendendo la trascrizione dell'intervista al dott. Caravita: *Verranno inviate delle email per verificare se il dipendente “medio” va a cliccare sul link, quando abbiamo detto tante volte di non farlo in nessun modo. Queste email saranno inviate appositamente per verificare il comportamento dei dipendenti dopo aver frequentato il corso. Si tratterà di email realizzate da professionisti proprio per verificare se il comportamento desiderato viene messo in atto o meno. Questo lo considero in vero e proprio esame: mentre gli altri sono una verifica dell'apprendimento dei contenuti trasmessi durante il corso, in questo caso le persone dovranno ricordare tutto quanto gli è stato detto e soprattutto dovranno sviluppare quella sensibilità e quei comportamenti specifici per non andare a cliccare sul link fino a quando non si saranno chiariti tutti i dubbi. Questo sarà fatto sia attraverso messaggi di posta elettronica, sia attraverso SMS, quindi con una modalità mista. Trovo questa cosa molto interessante.*

Il piano formativo già realizzato ha in ogni modo dato dei risultati positivi: dopo la realizzazione del piano formativo il responsabile IT è stato coinvolto interpellato più volte dagli addetti, cui si sono presentate email che magari poi sono risultate “sane”, ma su cui avevano qualche dubbio. Questo significa che davanti a un messaggio di posta elettronica o qualsiasi messaggio su cui si ha qualche dubbio ci si rivolge a una persona più esperta. Questi comportamenti denotano un cambiamento significativo dei comportamenti in direzione di una maggiore attenzione alla sicurezza informatica.

4.2 Considerazioni riepilogative

Gli impatti della formazione realizzata in materia di sicurezza informatica evidenziano la positività dell'esperienza e la soddisfazione dell'azienda in merito ai risultati ottenuti. Il piano formativo preso in considerazione non solo ha raggiunto gli obiettivi attesi, ma ha portato alla prosecuzione dell'esperienza, con la costruzione di un nuovo

piano formativo. L'esperienza cumulata nel tempo nel rapporto con Fondimpresa rende questo impegno più agevole e va in direzione della instaurazione di una vera e propria consuetudine.

L'attenzione all'organizzazione del lavoro, sia sul versante della produzione e della gestione dei magazzini, sia sul versante del lavoro impiegatizio, costituisce una premessa importante per poter realizzare piani formativi capaci di raggiungere gli obiettivi prefissati di consolidamento delle competenze delle maestranze. Insieme a questo cresce una attenzione alla verifica degli impatti non più relegati al puro e semplice apprendimento di nozioni e alla crescita delle conoscenze, ma estesi alla presa in considerazione degli apprendimenti di comportamenti lavorativi coerenti con l'attività corrente, arrivando a prevedere per il futuro appositi dispositivi e accorgimenti di valutazione degli stessi.

5. Conclusioni

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

Diversi elementi hanno contribuito a rendere positiva l'esperienza formativa qui esaminata. In primo luogo è da sottolineare una progressiva costruzione di una consuetudine a ricorrere alla formazione finanziata, sia pure con qualche leggero rilievo critico in merito alla burocrazia connessa alla costruzione consensuale dei piani formativi con le rappresentanze sindacali dei lavoratori, ai tempi di avvio delle attività formative, non sempre tempestiva e alla necessaria e doverosa rendicontazione delle spese sostenute. Le considerazioni critiche hanno inteso andare verso un miglioramento e una crescita della relazione, per poter costruire in futuro attività sempre più soddisfacenti e utili per la vita dell'organizzazione aziendale.

Un secondo elemento positivo è costituito dalla attenzione costante alla vita e al contributo delle maestranze alla vita dell'azienda, favorito da un intelligente e continuo impegno di osservazione e di vicinanza ai processi lavorativi e alla necessità per OP Kiwi Sole di operare proficuamente su un mercato che presenta diversi aspetti problematici, come le oscillazioni nelle quantità prodotte, soggette agli andamenti climatici che, in questo scorcio di tempo sono soggetti ai fenomeni connessi al riscaldamento globale e al cambiamento climatico. A questo elemento di incertezza è connesso anche l'andamento dei prezzi, che possono variare considerevolmente da un anno all'altro, oltre che dei costi, in particolare dei costi energetici, anch'essi sottoposti alle sollecitazioni provenienti dalle turbolenze belliche. A questo l'azienda fa fronte con attenzione e costanza. L'attenzione all'innovazione di prodotto, come la scelta di operare per "club varietali" e il presidio costante sulla qualità dei prodotti su cui investire, per sé e per tutti gli associati costituiscono un fattore di positività in grado di riverberarsi in generale sulla salute dell'azienda e sulla qualità della formazione realizzata.

All'attenzione e all'investimento sull'innovazione di prodotto si aggiunge l'interesse all'innovazione di processo, su cui si investe da tempo e che di per sé costituisce un possibile volano di ulteriore e qualificato impegno formativo per il futuro.

Da non trascurare infine un ulteriore fattore di influenza positiva sulla formazione, consistente nell'attenzione agli impatti dei piani formativi sui comportamenti dei lavoratori. Il piano formativo sulla sicurezza informatica lo testimonia con i suoi risultati sia in termini di accrescimento di conoscenze, sia in termini di cambiamenti nei comportamenti lavorativi di fronte alla gestione delle strumentazioni informatiche e del traffico telematico. Il fatto che come elemento di valutazione del successo delle attività si faccia riferimento al coinvolgimento da parte dei lavoratori di personale aziendale esperto in materia di tecnologia dell'informazione testimonia di questo investimento, molto mirato.

Anche il fatto stesso di proporre un piano formativo strettamente mirato a un obiettivo concreto contribuisce a delimitare il campo di osservazione dei comportamenti: più è ben identificato l'obiettivo in termini operativi e meglio è possibile verificarne il raggiungimento.

Occorre sottolineare che questo indirizzo nel concepire e strutturare i piani formativi non è caratteristica esclusiva del piano Cyber Security, ma di altri piani realizzati in passato dall'azienda e del piano formativo che ha stabilito di realizzare dopo di esso, tanto da fare individuare una pratica di esame dell'impatto attraverso la progettazione di dispositivi in grado di fornire informazioni sul raggiungimento dell'obiettivo in termini molto concreti.

Tutti questi elementi hanno contribuito, direttamente o indirettamente, al successo del piano formativo e a consolidare una prassi generale di attenzione e interesse alla leva formativa in quanto strumento per il consolidamento e la crescita aziendale. Si potrebbe obiettare che fare formazione sul pacchetto Office o sulla lingua inglese o sulla sicurezza informatica costituiscono attività limitate e "facili", di non grande rilevanza formativa. Ma nella vita quotidiana di un'organizzazione aziendale in realtà non lo sono. Possono contribuire a fare davvero la differenza.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

In questo piano formativo si possono sottolineare diversi elementi che possono far parlare di buone prassi. Ma più che singole buone prassi, chiaramente individuate, occorre precisare che si rileva un atteggiamento di fondo che aiuta la formazione, aiuta la vita quotidiana dell'azienda e aiuta il futuro stesso dell'organizzazione e il raggiungimento degli scopi della cooperativa.

Una buona prassi che si può intravedere, come azione e sensibilità in via di costruzione, è il mettere in campo un dispositivo per la valutazione dell'impatto sui comportamenti dei lavoratori in ordine alla sicurezza informatica. La previsione di pratiche che mettano alla prova, dopo la realizzazione della formazione, i comportamenti attesi, non solo permette di verificare l'effettivo apprendimento di comportamenti da mettere in atto davanti a messaggi ambigui, ma costruisce l'occasione di un incidente critico, a sua volta ulteriore opportunità di apprendimento, oltre a fornire informazioni preziose su come è andato l'investimento in formazione. Come a dire che la formazione non si limita all'aula, virtuale o reale che sia, ma prosegue fuori dall'aula, nel lavoro e nelle attività aziendali quotidiane.

La realizzazione di questi accorgimenti valutativi nel nuovo piano formativo sulla sicurezza informatica potrà sicuramente qualificarsi come una buona pratica formativa da far conoscere e proporre ad altre realtà aziendali.

5.3 Conclusioni

OP Kiwi Sole estende la sua caratteristica distintiva dell'essere una cooperativa alla costruzione e alla valutazione dei propri piani formativi aziendali, dando sostanza allo slogan che si può trovare sul suo sito: L'unione fa la frutta. Il Piano formativo qui esaminato, unitamente agli altri Piani presentati nel corso degli anni, dimostra che non vi sono settori preclusi all'apprendimento continuo finalizzato allo sviluppo professionale del personale: un processo che può e deve essere proficuamente implementato anche in attività comunemente ritenute ad alta intensità di lavoro e per le quali non si crede necessaria una particolare qualificazione, come le cooperative agricole. Il caso in esame dimostra, al contrario, che le sfide dell'innovazione interessano tutti i settori produttivi, incluso quello agricolo che, pur tutelando la qualità e la tipicità dei propri prodotti, non deve fraintendere il concetto di "tradizione" commettendo l'errore di chiudersi ai profondi cambiamenti, tecnologici ed organizzativi, che sempre più spesso determinano il successo o il fallimento di qualsiasi azienda.