



Rapporto specifico rilevazione

Azienda:

“Ortobarocco s.r.l.”

Piano: “FIELD”.

Conto di sistema – Avviso 1/2018 Ambiente e Territorio



A cura di

Valentina Campanella, Marcello Capetta

Federica Fullone e Rosalinda Toralbo

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	6
2.3.1 Aspettative della formazione	7
2.3.2 Impatto della formazione	7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro.....	8
2.5 Considerazione riepilogative	9
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	
3.1 L'analisi del fabbisogno	10
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	11
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	11
3.4 Considerazioni riepilogative	13
4. CONCLUSIONI	
4.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	13
4.2 Le buone prassi formative aziendali	14
4.3 Conclusioni	14

1. INTRODUZIONE

Il piano formativo oggetto del presente report si intitola FIELD presentato a valere sull'avviso 1/2018, – **“Formazione connessa alla salvaguardia dell’ambiente e del territorio”**, sviluppato e proposto da **Formaltalia s.r.l.**, e l’azienda individuata per l’analisi dell’esperienza formativa è la **ORTOBAROCCO s.r.l.** La scelta del piano è nata dall’interesse ad approfondire un’esperienza progettuale che, ruotando intorno alle tematiche della tutela dell’ambiente, riuscisse a condurre le aziende ad un equilibrato rapporto tra impresa, società e territorio in una regione, come la Sicilia, in cui le risorse naturali e ambientali rappresentano un valore importante accentuato dalla forte vocazione turistica e dalla presenza di molte realtà produttive leader nel settore agroalimentare. Capire, dunque, quale siano le metodologie messe in atto da alcune aziende per perseguire questo equilibrio ha orientato la nostra scelta verso il piano in oggetto, mentre la scelta dell’azienda ORTOBAROCCO s.r.l. è stata dettata dal fatto che si tratta di una realtà produttiva che negli anni si è distinta per la sostenibilità ambientale riuscendo a coniugare con successo le richieste del mercato con la tradizione artigianale e la valorizzazione del territorio poiché ubicata in una delle zone inserite nel percorso barocco Patrimonio dell’Unesco della Val di Noto, Scicli. Inoltre, essa rappresenta un esempio di come vi sia un’indicazione chiara e univoca che in Italia e nel mondo c’è grande voglia di Sicilia, non solamente in termini di fruizione turistica ma soprattutto in termini di prodotti agroalimentari espressione di naturalezza, bontà, gusto e sicurezza alimentare e ciò è dimostrato anche dagli svariati riconoscimenti del settore ottenuti, come il premio assegnato durante la manifestazione di Bio in Sicily per le migliori aziende sostenibili in Sicilia.

La Ortobarocco s.r.l. è una delle undici imprese che hanno partecipato al Piano Field, per rispondere ai bisogni formativi legati all’acquisizione di competenze tecnico-professionali avanzate sui temi ambientali per sviluppare nuovi progetti di sostenibilità ambientale all’interno dei processi produttivi adottati in azienda. L’azienda, infatti, ritiene che il segreto del successo di un’impresa sia dovuto in parte alla formazione costante che porti al miglioramento e alla crescita delle risorse impiegate a tutti i livelli della struttura organizzativa e che inevitabilmente rende la stessa più competitiva sul mercato e le permetta di adeguarsi ai cambiamenti connessi ad esso ed affrontare le criticità sorte in seno alla crisi globale. Da qui l’importanza attribuita alle risorse messe a disposizione da Fondimpresa, di cui l’azienda usufruisce da qualche anno, ritenendo il Fondo un utile strumento per perseguire gli obiettivi strategici dell’azienda e la conseguente partecipazione al piano formativo di riferimento.

Nello specifico il piano FIELD ha colto le priorità espresse dalle aziende perseguendo tre obiettivi principali:

- Favorire una cultura nuova della sostenibilità ambientale che porti alla riduzione del livello di impatto ambientale all’interno di luoghi di lavoro, specie nelle imprese più piccole, attraverso metodologie formative che inducano a comportamenti consapevoli e collaborativi;
- Promuovere comportamenti volti ad una corretta e sistemica gestione degli aspetti della sicurezza e dell’ambiente da inserire nel cuore delle attività produttive in modo coerente ed efficiente anche da un punto di viste economico;

- Coinvolgere nella gestione della tutela ambientale tutti i livelli aziendali, mediante la crescita delle pratiche partecipative nell'identificazione dei problemi e nello sviluppo delle soluzioni.

Tali obiettivi, infatti, rappresentano il comun denominatore delle imprese che hanno preso parte al suddetto piano e, sebbene contenuti e metodologie siano state modellate sulle effettive e prioritarie esigenze formative espresse dai soggetti interessati al processo di formazione, tutte le aziende sono state accomunate dalla volontà di accrescere la propria consapevolezza e assumersi la propria responsabilità nei confronti dell'ambiente e del territorio che le ospita utilizzando strumenti e tecniche sempre più innovativi e all'avanguardia all'interno dei processi produttivi.

In tale direzione si è sempre mossa ORTOBAROCCO s.r.l. sottolineando durante l'intervista l'importanza di sostenere processi aziendali di innovazione ambientale di processo e di prodotto per la competitività nel settore specifico di riferimento. Questa è la ragione per la quale l'azienda investe molto nella formazione sia attraverso le risorse messe a disposizione da Fondimpresa che in autonomia.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

La ORTOBAROCCO s.r.l. è un'azienda agricola situata nell'estremo lembo della Sicilia meridionale esattamente a Scicli, terra nota per l'eccentrica bellezza dell'architettura barocca e per gli stupendi paesaggi naturali. Ed è guardando a questi luoghi che Giuseppe Morana, già titolare dell'omonima azienda CASA MORANA, dà vita alla ORTOBAROCCO s.r.l., nel cui nome è racchiusa l'essenza dell'azienda stessa: **"Orto"** per evidenziare l'autenticità dei prodotti della terra utilizzati nella produzione e **"Barocco"** in omaggio al territorio che la ospita e che negli stessi anni entra a far parte del percorso riconosciuto Patrimonio UNESCO.

L'azienda, giunta alla terza **generazione sta conquistando sempre più credito e favore presso i consumatori**, grazie alla produzione e alla trasformazione del pomodorino, **l'oro rosso che ha fatto la fortuna della provincia ragusana**. La sua storia risale agli anni 70 quando il fondatore decise di portare sulle tavole dei consumatori locali i prodotti delle loro terre, sia agricoli che di allevamento, con l'intento di condividere la genuinità dei prodotti al di fuori della famiglia. E l'intuizione fu giusta. Nel corso degli anni, però, ci si è resi conto che producendo solamente in quantità ("produrre in quantità tutto e di tutto") si rischiava un aumento esponenziale dei costi a discapito, tra l'altro, della qualità del prodotto. Si matura così, negli anni 90, la consapevolezza che l'unica strada percorribile fosse quella di specializzarsi nella realizzazione di un unico prodotto puntando quindi non alla quantità ma alla qualità e all'eccellenza. Da qui gli investimenti per la ristrutturazione delle serre e l'utilizzo di tecnologie sempre più avanzate, senza mai distogliere l'attenzione dal passato e dalla tradizione che per Morana significa artigianalità e sviluppo costante di buone pratiche agricole. L'essersi specializzati in un unico prodotto ha fatto crescere l'azienda fino alla nascita, nel 2007, dell'impresa **"ORTOBAROCCO"** e contestualmente del marchio **"Casa Morana"**. Ed è proprio il 2007 lo spartiacque per la società che decide di affrontare la sfida del mercato offrendo il prodotto trasformato seguendo i canoni della produzione artigianale, riproducendo nelle conserve i sapori della tradizione e la genuinità delle vecchie ricette, senza l'aggiunta di additivi e conservanti. Uno sforzo di trasparenza e di eticità all'insegna

del sano, del buono e del gustoso che inizia dalla produzione del pomodorino e quindi dalla terra, per concludersi con il prodotto finito, seguendo tutte le fasi della filiera. E da questa sfida che nascono oltre che la classica salsa di pomodoro (nel formato per famiglie che per ristoranti/pizzerie) altri prodotti come il **capuliatu** di pomodorino, il **patè** di pomodorino, la confettura di pomodorino, i pomodori verdi sott'aceto e l'estratto di pomodoro. La qualità del pomodoro, e quindi il suo sapore e la sua dolcezza, si origina direttamente sulla piantina, in modo che una volta raccolto, sia semplicemente lavorato nella maniera più naturale possibile per essere invasettato. La lavorazione è lineare e segue i principi classici della produzione delle conserve, proprio come facevano le nonne. L'azienda assicura così i consumatori sul fatto che i propri prodotti non sono trattati o manipolati con interventi ulteriori; ciò per far sì che ogni prodotto conservi intatto il sapore e l'odore della Terra di Sicilia.

“I Sapori della Tradizione Siciliana, dai nostri padri ai vostri figli, per riscoprire la cultura del territorio attraverso il gusto e i metodi di lavorazione artigianale, con prodotti buoni come quelli di una volta, genuini come l'amore per la nostra terra.” Famiglia Morana



2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Trainata dallo spirito di innovazione e di intraprendenza della Famiglia Morana, l'azienda nell'ultimo decennio si è evoluta acquisendo sempre più la capacità di intercettare i bisogni del consumatore e portare lo stesso a comprendere “ciò che sta comprando e ciò di cui si sta nutrendo”. Pur mantenendo le basi solide di un obiettivo strategico aziendale che è sostanzialmente rimasto lo stesso, ovvero mantenere elevati i livelli di qualità dei prodotti, la società investe su una costante ricerca di processi innovativi che si adeguino non solo alle richieste del mercato ma anche e soprattutto ai bisogni del consumatore. Da qui l'idea di dar vita ad un progetto pilota di “turismo esperienziale”, laddove oggi il turista-viaggiatore appassionato di cibo, preferisce oltre che le tradizionali degustazioni, anche diventare il protagonista delle diverse fasi di lavorazione del prodotto. Ed è così che per venire incontro a questa nuova tendenza, l'azienda prevede delle modalità di interazione diretta nelle visite aziendali, considerate il modo migliore per trasferire al consumatore-visitatore la filosofia aziendale e il motto che ha sempre contraddistinto l'azienda “dal campo alla tavola”. Questa attenzione minuziosa alla “*customare satisfaction*” porta ad un successivo passo che è quello di aggredire il mercato estero, intuendo

che vi era una costante e potenziale clientela da intercettare, composta da tanti siciliani emigrati all'estero e desiderosi di riscoprire i gusti, i sapori, gli odori dei prodotti della propria terra. Ovviamente la risposta, soprattutto in termini economici e di business, non è stata immediata, ma la soddisfazione e la gratificazione del cliente hanno dimostrato che la strada intrapresa era quella giusta.

In questo processo costante la vera innovazione della ORTOBAROCCO s.r.l. sta “paradossalmente” nella **tradizionalità** della produzione. I prodotti sono originati dalla coltivazione in serra. La qualità del pomodoro, e quindi il suo sapore e la sua dolcezza, si origina direttamente sulla piantina, in modo che una volta raccolto, sia semplicemente lavorato nella maniera più naturale possibile per essere invasettato. La lavorazione è lineare e segue i principi della tradizione, i momenti classici della produzione delle conserve, proprio come facevano le nostre nonne. Il responsabile dell'azienda, infatti, ha voluto sottolineare che a volte i processi innovativi non passano necessariamente da nuove tecnologie o dalla digitalizzazione (pur ritenendoli strumenti fondamentali per lo sviluppo e la crescita di ogni azienda), ma si attuano seguendo la tradizione e la valorizzazione del territorio.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il piano formativo cui l'azienda ORTOBAROCCO s.r.l. ha partecipato è stato sviluppato e proposto da Formaltalia s.r.l., azienda leader nella progettazione, erogazione e gestione di percorsi di formazione aziendale e continua in contesti regionali diversi. Il percorso che ha portato a tale progetto ha preso le mosse dall'analisi dei processi aziendali di miglioramento della sostenibilità aziendale nei siti produttivi condotti. La finalità generale del piano, infatti, era quella di fornire in via prioritaria ai lavoratori strumenti operativi e competenze avanzate nel settore ambiente, tali da consentire alle imprese coinvolte di affrontare le sfide poste dal mercato, reso particolarmente competitivo dalla crisi globale, migliorando le condizioni di impatto ambientale delle stesse. Il Piano, quindi, ha proposto azioni a supporto di percorsi aziendali orientati a sviluppare competenze tecnico-professionali avanzate sui temi della salvaguardia del territorio trasferibili all'interno dei processi produttivi adottati in azienda. Gli obiettivi specifici del piano Field hanno interessato le seguenti aree di intervento:

1. Sostenere processi aziendali di innovazione ambientale, di processo e di prodotto in agricoltura e nell'industria;
2. Favorire l'adozione di sistemi di certificazione ambientale anche di tipo integrato;
3. Migliorare l'efficienza, il risparmio energetico, l'uso di fonti integrative e rinnovabili in aziende agricole e industriali.

Coerentemente con gli obiettivi strategici evidenziati nel paragrafo precedente e con i propri bisogni formativi, l'ORTOBAROCCO s.r.l. ha trovato rispondenza in azioni formative che si rifacevano in particolare all'area tematica della sostenibilità ambientale. Infatti, una nuova cultura della sostenibilità ambientale, che porti alla riduzione dell'impatto ambientale all'interno dei luoghi di lavoro, è annoverata tra le azioni di particolare rilevanza e come oggetto di investimento dell'azienda, sia attuale che futuro. Nello specifico risulta prioritario per l'azienda fare assumere ai

propri lavoratori e collaboratori comportamenti per una corretta e sistemica gestione degli aspetti della sicurezza e del territorio, per inserirli nel cuore delle loro attività in un modo coerente ed efficiente dal punto di vista economico. Strettamente connessa a tale priorità si evidenzia l'importanza di coinvolgere nella gestione della tutela ambientale tutti i livelli aziendali attraverso lo sviluppo di prassi partecipative nell'identificazione dei problemi e nello sviluppo delle soluzioni legate ai rischi ambientali ad esse connesse. Sulla scia di tali esigenze e a seguito del progetto Field, l'azienda oggi è pronta ad investire su percorsi formativi volti alla green economy e all'economia circolare, a dimostrazione di come la società sia sempre un passo avanti rispetto a queste tematiche, già molto diffuse in altri paesi della Comunità Europea e del mondo.

2.3.1 Aspettative della formazione

L'adesione al piano formativo ha avuto origine dalla volontà dell'azienda di accrescere nei dipendenti nuove competenze che da tempo sono ritenute necessarie nel percorso di miglioramento e di sviluppo dei processi produttivi e organizzativi. Le aspettative della formazione sulle performance aziendali erano alte e sono state confermate. La percezione del responsabile aziendale è quella di essere riuscito a raggiungere gli obiettivi prefissati. Grazie agli effetti della formazione, i lavoratori sono molto più esperti nel settore e mostrano di avere accresciuto il grado di consapevolezza e coscienza delle procedure da utilizzare, sia rispetto al loro valore sostanziale sia rispetto alla loro implementazione.

Un'aspettativa fondamentale dell'azienda era quella di fare comprendere agli impiegati avviati alla formazione il valore del cambiamento positivo che può nascere dalla consapevolezza che assumere comportamenti per una corretta gestione della sicurezza e dell'ambiente favorisce elevati standard di produttività a vantaggio della tutela dell'ambiente che produce anche risvolti di natura economica.

Nell'azienda "OrtoBarocco" i meccanismi di monitoraggio controllo si svolgono attraverso una stretta e fattiva collaborazione tra i dipendenti e il titolare. Quest'ultimo quotidianamente chiedeva ai lavoratori un report dell'azioni svolte per tracciare i punti di forza e i punti di debolezza affinché potessero dimostrare che la formazione loro erogata rispondesse realmente ai bisogni formativi aziendali.

2.3.2 Impatto della formazione

La valutazione d'impatto costituisce l'elemento principale per misurare la qualità della formazione erogata e soprattutto per valutarne gli effetti nel processo produttivo. Il progetto formativo, infatti, non si conclude una volta che i corsi vengono assegnati agli è necessario, altresì, valutare l'impatto della formazione sulle prestazioni dei dipendenti e sugli obiettivi di business dell'azienda. L'efficacia della formazione si concretizza nel trasferimento al lavoro di quanto appreso durante il percorso formativo e nell'uso delle conoscenze e delle capacità in maniera coerente con gli obiettivi dell'organizzazione. In questo senso la formazione assume, dunque, un'importanza strategica per la valorizzazione delle potenzialità di un'organizzazione aziendale assicurando capacità competitiva e dunque adattabilità ai cambiamenti.

In questa direzione la rilevazione dei risultati ottenuti dal Piano FIELD, attraverso una specifica azione di monitoraggio e valutazione, ha costituito un momento essenziale per la verifica dei criteri di efficienza ed efficacia progettuale, poiché un costante monitoraggio consente di capire e valutare l'attuazione dello stesso e, se del caso, intervenire con suggerimenti strategici e risolutivi per superare le criticità insorte. Le attività di monitoraggio e di valutazione hanno quindi avuto carattere trasversale e come tali sono state implementate in tutte le azioni del Piano.

Le attività volte a misurare l'efficacia dell'intervento formativo realizzate, ove necessario, per adeguare l'intervento al riscontro offerto dalla valutazione, sono state suddivise in:

- attività di valutazione dei partecipanti;
- attività di valutazione dell'azione formativa.

Entrambe le valutazioni hanno evidenziato che è stato percepito un impatto assolutamente positivo e produttivo delle azioni formative sulle performance aziendali e rispetto agli obiettivi prefigurati. Lo svolgimento delle azioni formative previste dalla partecipazione al piano ha permesso di giungere all'accrescimento e specializzazione delle conoscenze e competenze delle risorse umane formate, innestandosi su quello che già si fa in azienda.

Oltre alla visione dell'azienda sui risultati concretamente ottenuti attraverso le azioni formative, è importante sottolineare la percezione dei lavoratori che ne hanno beneficiato. Essi, oltre ad avere colto l'importanza globale della formazione, ne hanno rilevato l'impatto positivo rispetto al miglioramento della qualità del loro lavoro. Ci è stato detto che la gran parte delle competenze apprese è stata direttamente applicata ai processi lavorativi con un conseguente miglioramento percepito, anche grazie al fatto che l'azienda mette a disposizione, ovviamente, tutti i mezzi per rendere applicabili conoscenze e competenze acquisite grazie agli interventi formativi.

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

L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha impattato fortemente su moltissimi settori lavorativi, e tra i più colpiti c'è sicuramente quello della formazione che si è scontrata con il confinamento prima e poi con la lenta ripresa delle attività ed è stato inevitabile per gli operatori del settore trovare metodologie alternative e condivise di erogazione delle attività nel rispetto delle normative in materia di sicurezza. Ed è indubbio che una parte di essa, laddove non svolta in modalità e-learning o in videoconferenza, si sia fermata o che non rispondesse appieno ai fabbisogni formativi rilevati in fase di presentazione del piano.

Per quanto riguarda la Ortobarocco, abbiamo chiesto al management come l'azienda abbia reagito alla pandemia sia da un punto di vista produttivo che della formazione ed è emerso che, soprattutto il periodo di lockdown a cui si è dovuto ricorrere forzatamente, ha messo un po' alla prova, come tante altre aziende, anche la Ortobarocco poiché l'assenza dal settore GDO si è tradotto in una riduzione della produzione, riuscendo comunque a mantenere attivi tutti i settori aziendali non dovendo rinunciare ad alcuno dei dipendenti. Questo ha portato l'azienda ad intensificare le attività formative adeguandole a metodologie che rispondessero alle misure di sicurezza imposte dalla pandemia, il che significa, per un'impresa come la Ortobarocco rinunciare a quella parte della formazione legata principalmente alla "pratica" e non solo alla teoria che è

stata comunque apprezzata non solo dai responsabili ma anche e soprattutto dai lavoratori che in questo modo hanno potuto sentirsi, nonostante il periodo, parte integrante dell'attività e hanno potuto contribuire ad affrontare al meglio il periodo incerto che si stava attraversando.

Nello specifico la Ortobarocco ha lavorato principalmente sulla simulazione di nuove tecniche di produzione e ha potuto approfondire le tematiche legate all'ambiente, soprattutto sul fronte normativo, che come sottolineato anche dal titolare è sempre indispensabile conoscere e far conoscere a tutti i livelli aziendali. Inoltre, approfittando del rallentamento nella produzione e dei periodi di lockdown ci si è potuti concentrare sullo studio di nuove e metodologie che coniugassero la salvaguardia del territorio con gli interessi economici dell'azienda tanto da presentare anche un piano formativo legato alla green economy. Tuttavia, quando ci si trova nel pieno di un'emergenza sanitaria correlata a un rischio biologico è difficile svolgere certe esperienze formative a distanza, anche perché questa modalità, agli occhi dell'azienda, presenta una serie di limiti. La Ortobarocco, molto soddisfatta per i corsi che si sono svolti, sfrutterà ancora queste opportunità per l'anno prossimo e negli anni a venire. È infatti forte la volontà di continuare a crescere nel campo della innovazione ambientale di processo per stare al passo con i tempi e per migliorare la propria professionalità. C'è consapevolezza che sviluppare competenze tecnico-professionale avanzate sui temi ambientali apporti uno straordinario contributo allo sviluppo di progetti sostenibili che permettano all'azienda di affrontare le sfide poste dal mercato migliorando le condizioni di impatto ambientale in azienda.

2.5 Considerazione riepilogative

Alcune considerazioni riepilogative possono essere fatte partendo dal punto di vista dell'azienda che si è espressa su vari piani. In primo luogo, dalla lettura dei risultati ottenuti è derivata una netta percezione dell'utilità della formazione continua e delle potenzialità offerte all'azienda, grazie alla sua capacità di sostenere e rafforzare i livelli di competitività e di qualità del sistema aziendale e della sua struttura, attraverso il miglioramento e la crescita professionale delle risorse umane impegnate nelle varie funzioni aziendali e nel processo produttivo. È emerso un approccio positivo e fiducioso con la formazione continua ancorato a una consolidata esperienza di attuazione della formazione e che alimenta la volontà dell'azienda di crescere e di sfruttare al meglio tutte le nuove metodologie legate all'ambiente. Questa fiducia è sostenuta da un consolidato rapporto di collaborazione fra la società di consulenza formativa Formaltalia S.r.l e il management aziendale; ciò che permette a entrambi di costruire percorsi che, attraverso interventi formativi mirati, offrono all'azienda soluzioni per implementare le proprie strategie. Il lavoro comune e sinergico ha un ruolo importante soprattutto nella fase di analisi dei bisogni e nell'attuazione del piano formativo, a volte riflettendosi anche sulla fase di progettazione. C'è uno scambio reciproco di informazioni in merito alla possibilità di attivazione e di futuro svolgimento dei corsi. A volte è l'azienda ad interessarsi per la predisposizione di alcuni corsi e altre volte sono i consulenti dell'ente formativo a proporre la realizzazione degli stessi. Su questo ultimo versante, l'azienda, che è stata continuamente informata e ha osservato l'andamento delle attività formative, ha espresso molta soddisfazione rispetto a obiettivi prefigurati e risultati attesi, accrescendo la propria fiducia nella formazione continua. Proprio riguardo a quest'aspetto, il punto di vista dell'azienda è di mantenere vivo il processo di miglioramento continuo, a sostegno della competitività e della qualità delle proprie performance produttive. L'innovazione ambientale è la strada su cui l'azienda intende proseguire per mantenere e accrescere la propria posizione di

leadership nel settore di riferimento e per aumentare il proprio business. Per questa ragione e grazie a quanto è stato fatto finora su questo terreno, l'azienda ha già attiva la presentazione di altri piani legati alla salvaguardia del territorio e dell'ambiente. Oltre a tutto ciò la Ortobarocco è orientata a rafforzare e incrementare la condivisione di una cultura aziendale e organizzativa volta al risultato produttivo.

Oltre alle competenze tecniche, anche la comunicazione nella visione di sviluppo qualitativo della direzione aziendale è un terreno di lavoro che ha una sua importanza strategica sia sul versante del miglioramento interno sia su quello della comunicazione sociale con il sistema esterno. Il management aziendale è convinto che per competere bisogna costantemente innovarsi e proporre percorsi facilitati.

L'azienda investe molto su risorse umani "locali" soprattutto giovani, i quali entrano in un contesto lavorativo che a detta del titolare, non soltanto li fa crescere, ma sono per la stessa un valore aggiunto a quello che è la visione strategica produttiva poiché legati al proprio territorio e quindi più motivati nell'innovarsi e formarsi. Inoltre, l'azienda essendo di piccole dimensioni può vantarsi di una comunicazione diretta e costante tra la dirigenza e tutti i lavoratori.

In conclusione, la Ortobarocco s.r.l. ha fatto valere una visione di sé stessa, portando avanti una propria mission produttiva che si è evoluta nel tempo, mantenendo il rapporto fra tradizione e innovazione/modernizzazione e orientando le proprie scelte a favore della formazione continua come leva efficace di crescita e sviluppo, per sé e per i propri collaboratori. La mission dell'azienda è quella di diventare sempre più un punto di eccellenza e di riferimento nel mondo per il settore agroalimentare.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Il piano formativo in esame è stato finanziato attingendo alle risorse del conto di sistema che, contrariamente al conto formazione, prevede l'adesione al bando, che pone già delle direttrici di sviluppo delle azioni formative sia in termini di ambito di riferimento sia in termini di macro-progettazione. L'elevata consapevolezza del management aziendale della "Ortobarocco s.r.l." "rispetto ai propri bisogni organizzativi le ha permesso di fornire un'ottima base di riferimento per la **definizione dei bisogni formativi**, nel rapporto con l'ente formativo che ha proposto l'adesione al piano in oggetto. L'analisi dei bisogni formativi, da cui parte sia la progettazione nella sua interezza sia l'adeguamento di una progettazione già elaborata, ad esempio in un catalogo proposto dalla società di formazione, nel caso dell'azienda "Ortobarocco." è stata fatta insieme con Formalitalia. Considerando che esiste già da anni una collaborazione fra i due soggetti e che lo staff della società di consulenza conosce ormai molto bene l'azienda, è stato facile lavorare all'identificazione di taluni bisogni formativi cui si sarebbe potuta trovare risposta attraverso qualcuna delle azioni formative di cui si componeva il piano appena citato. Nella prassi avviene che i consulenti, conoscendo perfettamente le esigenze dell'azienda, solitamente le sottopongono alcune possibili iniziative formative che vengono discusse e quindi, attraverso dei colloqui con il management, vengono adattate meglio alle loro esigenze. Alla luce di tutto ciò, l'intendimento dell'azienda è quello di proseguire nel rapporto di collaborazione.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

In coerenza con quanto è stato indicato dalle risultanze dell'analisi dei bisogni formativi aziendali, sono state individuate le risorse umane destinatarie degli interventi formativi contenuti nel Piano FIELD. Sono state, così, coinvolte le seguenti figure aziendali: Impiegati e operai poiché interesse dell'azienda per l'innovazione tecnologica ambientale emerge come elemento indispensabile che coinvolge tutta l'organizzazione aziendale ai vari livelli per accrescere la propria consapevolezza e assumersi le proprie responsabilità nei confronti dell'ambiente che le ospita, in maniera da condurle ad un equilibrato rapporto tra azienda, società e territorio. Le attese principali, dunque, rispetto alla formazione attuata, erano quelle di fornire ai lavoratori strumenti operativi e competenze avanzate nel settore "ambiente", in particolare nell'ambito della sostenibilità ambientali. Pertanto, le figure professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici coinvolte nel progetto formativo di riferimento si sono distribuite fra **impiegati e operai** appartenenti sia all'area della produzione (gli operai), sia all'area dell'amministrazione e della gestione del magazzino.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Il piano formativo FIELD aveva come concetto di fondo quello di guidare le aziende beneficiarie nell'adozione di una nuova cultura della sostenibilità ambientale attraverso l'attuazione di attività formative che favorissero l'adozione di comportamenti per una corretta e sistemica gestione degli aspetti della sicurezza e dell'ambiente per inserirli nel cuore delle loro attività produttive. L'interesse della Ortobarocco verteva su azioni formative della macro area della sostenibilità ambientale e in particolare sono state realizzate attività formative sulle tecniche di risparmio energetico e di riduzione dei consumi; sulle tecniche di gestione dei rifiuti e di impiego di sistemi di produzione eco-compatibili ed energie rinnovabili in agricoltura e l'implementazione di un sistema di gestione ambientale ed integrato e conoscenza dei reati ambientali e delle responsabilità delle organizzazioni.

Nel processo di customizzazione del progetto da parte dell'ente formativo che ha affiancato l'azienda, infatti, si è proceduto a un approfondimento dell'analisi rispetto a quella che era stata compiuta dalla società in fase di definizione del piano stesso. Ciò mirava a fare emergere criticità di competenze specifiche avvertiti dall'azienda in funzione di un proprio riposizionamento sul mercato. Dai colloqui svolti è emersa sia da parte della direzione sia da parte dei lavoratori la consapevolezza che l'evoluzione continua dell'impresa, i cambiamenti strutturali che avvengono soprattutto nell'ambiente esterno, impongono degli aggiornamenti se non continui, quanto meno periodici e ricorrenti (cambiano i macchinari, cambiano le procedure). Tali mutamenti fanno sì che muti anche l'approccio con il lavoro, gli stessi rapporti fra i colleghi. Abbiamo compreso, attraverso i colloqui svolti, che in azienda vi è una diffusa consapevolezza del fatto che **"il sistema è dinamico e quindi la formazione continua serve a sostenere il cambiamento"**. Questo ci sembra uno dei principali presupposti che ha assicurato alla formazione attuata un elevato livello di gradimento e allo stesso tempo di efficacia. In particolare, i lavoratori che sono stati ascoltati hanno espresso la

loro soddisfazione rispetto all'esperienza formativa e agli esiti prodotti sul loro lavoro e la loro posizione in azienda.

Le azioni formative di cui ha fruito il personale della Ortobarocco s.r.l. hanno risposto pienamente alla necessità di sensibilizzare i partecipanti sull'impatto ambientale dei processi e delle produzioni aziendali, fornendo loro conoscenze e abilità specifiche e facendo anche in modo di tradurre tali conoscenze e competenze in "responsabilità d'impresa" verso la tutela dell'ambiente. L'azienda, dal canto suo, aveva (e ha) come obiettivo il miglioramento del proprio impegno ambientale, e ha ritenuto necessario trasmettere ai lavoratori la politica ambientale aziendale al fine di generare una diffusa consapevolezza delle responsabilità di ciascuno relativamente alle prestazioni e agli impatti ambientali. Grazie allo stretto rapporto di collaborazione fra l'azienda e la Formaltalia s.r.l. e all'approfondita conoscenza da parte di questa della vita aziendale e dei suoi processi organizzativi e produttivi, è stato possibile realizzare uno stretto coinvolgimento di quest'ultima anche in fase di progettazione. Infatti, l'azienda è stata coinvolta in un'azione di rilevazione delle priorità di sviluppo attraverso una metodologia bottom-up utilizzata per la comprensione delle effettive esigenze di formazione espresse (ed a volte anche persino inesprese). Inoltre, questa fattiva collaborazione ha reso possibile la condivisione degli obiettivi strategici prefigurati dall'azienda: a) contribuire alla sostenibilità ambientale migliorando il rapporto produzione/ambiente attraverso la riduzione dei consumi energetici e di emissioni inquinanti; b) avviare l'implementazione delle attività di certificazioni ambientali e l'adesione a programmi di sviluppo sostenibile.

Un'altra esigenza dell'azienda emersa dall'analisi è stata l'**aggiornamento su tematiche inerenti all'impatto ambientale della propria azienda e ancor più in materia di gestione integrata della sicurezza, ambiente e qualità**. Tenuto conto delle caratteristiche economico-sociali dell'area di indagine (la provincia Ragusa, appunto), i risultati ottenuti sono ritenuti positivi e incoraggianti, poiché mostrano una forte considerazione del tema della formazione continua, e nello specifico di un tema così arduo e ancora poco radicato come quello della tutela ambientale; tanto più per imprese locali come la Ortobarocco, date le loro piccole dimensioni, accusano molto più di altre il peso economico di un investimento in formazione continua. Tuttavia, dall'intervista fatta sia al titolare che ai partecipanti al piano, la formazione emerge come il principale strumento per migliorare le proprie competenze e incentivare il rilancio ambientale della propria azienda, anche in chiave anticrisi. La presa di coscienza dell'importanza strategica del sapere e dell'aggiornamento, così come della sicurezza e tutela di lavoratori e ambiente, rappresenta, infatti, un importante punto di partenza verso l'adeguamento della capacità competitiva delle imprese su un mercato sempre più globale e in rapida evoluzione. Un altro aspetto importante che ha beneficiato della collaborazione fra società formativa e azienda è stato quello della individuazione e scelta delle metodologie didattiche da adottare nelle azioni formative. Il piano, infatti, ha previsto un'impostazione modulare che ha messo al centro il percorso di ogni singolo destinatario, al fine di rimuovere eventuali ostacoli didattico-formativi. Grazie all'intervento dei tutor e degli esperti esterni sono stati apportati gli opportuni correttivi, laddove necessari, in termini di organizzazione didattica e di limatura degli argomenti affrontati, garantendo la flessibilità ed efficienza in tutte le fasi di erogazione della formazione. La modalità d'intervento scelta è stata quella del lavoro d'aula per il 50% del monte orario, mentre per il restante 50% il corso si è svolto mediante Training on the job. Si è fatto ampio ricorso alle azioni didattiche in

affiancamento, condotte dai docenti in stretta collaborazione con il management aziendale e i lavoratori, per favorire l'apprendimento delle metodologie applicate. In particolare, le attività in affiancamento sono state rivolte al miglioramento delle competenze e dei comportamenti in situazione di lavoro e sono state focalizzate sui processi di lavoro, ponendo al centro dell'attenzione le situazioni quotidiane di lavoro, per collegare la formazione all'esperienza di ciascuno. È stato dato ampio spazio alle sperimentazioni pratiche e operative allo scopo di stimolare la successiva analisi e discussione, in base alle esperienze delle singole persone, per individuarne proposte di miglioramenti e gli aspetti utili.

A dimostrazione della riuscita del piano risulta, altresì, efficace il sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai lavoratori predisposto dall'ente attuatore in cui ciascun'azione formativa prevedeva un percorso di valutazione e monitoraggio. I risultati di questi sono stati riportati dal soggetto attuatore e hanno messo in evidenza un buon grado di partecipazione e apprendimento da parte dei lavoratori coinvolti, i quali considerano la formazione un'ottima possibilità per loro di riuscire a comprendere meglio le scelte del titolare e ciò risponde pienamente ad uno degli obiettivi non soltanto del piano ma dell'azienda stessa, ovvero coinvolgere tutti i livelli aziendali nel raggiungimento del successo e nel mantenimento di standard elevati tali da affrontare le sfide del mercato.

3.4 Considerazioni riepilogative

Complessivamente, la gestione del processo formativo è stata considerata, secondo i vari punti di vista da cui si è esaminata, molto positiva e pare non abbia mostrato punti di cedimento o di debolezza rispetto a quanto l'azienda si aspettava. È stata, invece, una conferma del valore della formazione continua per le aspettative di crescita da parte dell'azienda, che ha esplicitamente ribadito la fiducia in Fondimpresa come opportunità e la volontà di continuare a farvi ricorso, sia a valere sul conto di sistema sia sul conto formazione, ritenendo entrambi i canali uno strumento di soddisfazione dei propri bisogni formativi.

4. CONCLUSIONI

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

I colloqui svolti con i referenti aziendali della Ortobarocco s.r.l. con i lavoratori e con il referente di Formitalia s.r.l., ci hanno permesso di registrare i molti **elementi positivi**, riscontrati sin dalla fase di analisi del contesto e dei bisogni, e che si riferiscono un po' a tutto l'iter attuativo del Piano FIELD. In primo luogo, va segnalato il processo di costruzione progettuale partecipato che ha visto il coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati che ha portato ad uno sviluppo di contenuti e metodologie ritagliati sulle effettive e prioritarie esigenze espresse dagli interessati. Questa modalità organizzativa scelta per la produzione e attuazione del piano è citata più in dettaglio a proposito delle 'buone prassi' formative aziendali. La **consapevolezza e la condivisione** dei bisogni formativi e degli obiettivi, non solo fra la committenza e la società di consulenza ma anche fra i dipendenti dell'azienda, hanno facilitato l'accettazione del lavoro formativo da parte dei destinatari e hanno creato un terreno di collaborazione e partecipazione, indispensabili alla buona riuscita delle azioni formative.

Un altro elemento che ha facilitato l'efficacia dell'attività formativa è stata la particolare competenza dei docenti e la loro attenzione alle peculiarità del sistema aziendale su cui intervenivano. Ciò è stato anche dichiarato dal responsabile dell'azienda. Vi è stata molta coerenza tra le necessità formative dei lavoratori coinvolti e il fabbisogno aziendale. Il tipo d'impostazione delle docenze e l'approccio usato hanno permesso di mantenere elevato il livello di motivazione, di attenzione e di accogliimento da parte dell'aula.

Infine, il fruire della formazione continua da parte dell'azienda, il dialogo costantemente aperto con la società proponente Formaltalia e il rapporto di collaborazione instauratosi con gli operatori dell'OBR Sicilia, hanno fatto sì che l'azienda si trovasse del tutto a proprio agio nell'ambiente prodotto dall'attuazione del Piano Formativo FIELD.

4.1. Le buone prassi formative aziendali

Oltre alla rilevazione di taluni fattori che hanno accresciuto il successo dell'attività formativa prevista nel Piano è possibile individuare, nell'ambito di quanto è stato fatto, una "buona prassi": un'esperienza ravvisabile come tale all'interno del "sistema – Piano". I criteri che ci conducono a considerare l'azione formativa come una buona prassi sono quelli dell'**efficacia** (capacità di generare buoni risultati), della **qualità strategica** (soluzione ai problemi) e della **qualità attuativa**, sia in termini di efficacia sia in termini di qualità rispetto alla congruità della risposta dell'iniziativa al 'sistema cliente' e ai suoi obiettivi. In particolare, il colloquio con i soggetti interessati ha evidenziato un risultato che è andato ben oltre quelli strettamente formativi e che si collega direttamente agli obiettivi strategici aziendali. Una delle buone prassi sviluppatesi grazie al piano oggetto della presente ricerca è stata senza dubbio la "Progettazione Partecipata" che si è sviluppata fin dall'analisi dei bisogni formativi. Ciò ha permesso sia alla Ortobarocco che all'Ente attuatore di introdurre delle azioni formative perfettamente in linea con gli obiettivi strategici dell'azienda e hanno permesso di lavorare sulla riduzione dei gap di competenze sui temi della sostenibilità ambientale al fine di promuovere nuovi progetti all'interno dei processi produttivi.

In particolare, l'aver coinvolto direttamente tutti i livelli aziendali nel processo di pianificazione formativo ha permesso al management di ambire ad un'ulteriore affermazione nel mercato, poiché, come espresso dallo stesso titolare della Ortobarocco, "Una risorsa formata è una crescita economica per l'impresa". Questa filosofia si sposa perfettamente, del resto, alla tematica cui il piano FIELD si riferisce, quella della sostenibilità ambientale che allo stato attuale assume un valore ancora più importante specie in un territorio come la Sicilia dove il rapporto tra azienda, società e territorio appare legato da un filo sottilissimo.

4.2. Conclusioni

La strategia adottata dalla Ortobarocco s.r.l. è risultata vincente. Le competenze e la consapevolezza acquisite dal personale attraverso la formazione e la lungimiranza del management di adeguarsi con celerità alle innovazioni del settore e alle repentine esigenze dei consumatori e dei committenti hanno consentito all'azienda s.r.l. di conquistare un posto al sole nel settore agroalimentare siciliano.

L'analisi svolta fin qui sul suo processo produttivo e sul piano formativo "FIELD" nonché sull'impatto di questo sul sistema aziendale e le sue performance produttive, ha fornito diverse informazioni e considerazioni che vengono di seguito sintetizzate. Un primo elemento emerso è che **l'investimento nella sostenibilità ambientale** attraverso il ricorso a nuove tecnologie che non cancellino il legame con il territorio che li ospita **è una delle scelte strategiche fondamentali dell'azienda** da cui discendono obiettivi aziendali orientati al **mantenimento della competitività** e a processi produttivi sempre più rivolti al mercato internazionale. Da ciò è emerso con chiarezza che la **formazione continua** è a pieno titolo una **risorsa privilegiata** cui l'azienda fa ricorso per sostenere e rafforzare i processi di cambiamento organizzativo necessari e connessi all'inserimento di nuove tecnologie, e per adeguare le competenze possedute dalle proprie risorse professionali alle nuove esigenze produttive. Fondimpresa rappresenta, peraltro, il fondo delle cui risorse l'azienda si avvale partecipando agli avvisi e ha offerto all'azienda percorsi di apprendimento attraverso i quali sviluppare competenze, conoscenze e abilità direttamente collegate al progetto di sviluppo aziendale, che rappresenta il fondamento dello sviluppo sia organizzativo sia delle risorse umane.

L'**analisi dei bisogni** formativi aziendali è stata condotta dalla società formativa Formalitalia s.r.l. sulla base delle indicazioni e degli orientamenti aziendali; sin da questa fase è stata realizzata una proficua **collaborazione con il management** e dall'analisi sono emerse le principali esigenze di approfondire delle competenze già possedute e consolidate fra il personale impegnato nelle attività lavorative e svilupparne di nuove, più specifiche e rispondenti alle esigenze di mercato.

Nel colloquio effettuato, il management ha evidenziato l'accuratezza della progettazione e la validità dell'**approccio metodologico** scelto. Questo si è rivelato un **fattore di successo** rispetto agli obiettivi di apprendimento da raggiungere. L'attività didattica ha privilegiato l'apprendimento attivo ancorato all'esperienza diretta, fatta sia in aula che sul posto di lavoro, permettendo ai lavoratori di applicare direttamente 'in situazione' le conoscenze e le tecniche presentate in aula attraverso lezioni frontali (metodo espositivo), permettendo loro di imparare facendo (*learning by doing*). L'apprendimento cognitivo e quello operativo hanno entrambi avuto il loro spazio producendo risultati positivi sia per i lavoratori in formazione sia per l'azienda. I primi, infatti, messi subito in situazione hanno visto accrescersi la loro motivazione a seguire l'attività formativa. L'azienda ha potuto verificare i risultati prodotti riscontrando un significativo cambiamento e un miglioramento non solo nelle routine lavorative singolarmente considerate ma in tutto il sistema aziendale e nel suo funzionamento. Anche gli strumenti di valutazione adoperati hanno messo in luce buoni risultati nella percezione di tutti i soggetti formati, che ritengono di avere conseguito un buon livello di nuove conoscenze e di nuove competenze acquisite.

I lavoratori, diretti protagonisti e beneficiari dell'attività, hanno espresso, nelle forme e nei tempi programmati, la loro opinione e i loro eventuali bisogni di apprendimento specifico durante l'attività didattica nonché il loro gradimento, utilizzando i dispositivi di valutazione di cui si è precedentemente detto, producendo importanti feedback che sono stati restituiti anche all'azienda oltre che ai diretti interessati. Anche lo staff di progetto, nelle sue diverse articolazioni, ha tratto elementi di consapevolezza su quanto è stato realizzato, ricevendo input per eventuali progettazioni future per l'azienda committente.

Il management e gli stessi lavoratori coinvolti complessivamente hanno manifestato un **elevato grado di soddisfazione rispetto all'impatto** che la formazione ha avuto sui processi aziendali e sulle rispettive performance lavorative, a partire da una maggiore consapevolezza e dimestichezza nell'uso degli strumenti, delle procedure, delle tecniche apprese. Nel complesso, l'azione formativa ha permesso di **accrescere le competenze** ma anche di **fluidificare e innovare i processi aziendali** in termini d' **integrazione sistemica**, producendo un impatto sicuramente positivo nella percezione di tutti i soggetti interessati e coinvolti.

In conclusione, l'esperienza ha prodotto i risultati sperati dall'azienda, andando anche un po' oltre le sue aspettative e soprattutto rinsaldandone la fiducia nella qualità e nell'efficacia della formazione continua finanziata attraverso Fondimpresa.