



Valle del Dittaino

UNA STORIA SICILIANA BUONA COME IL PANE



A cura di

Valentina Campanella, Maria Modica

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Avviso 1/2021 – Macro Aerea C – Sud/Isole

Piano Formativo AVI/001B/21 “Smart Manufacturing Solutions for Food Industry”

Sommario

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	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
3 IL PIANO FORMATIVO.....	8
3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazioni riepilogative	13
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 L'impatto della formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5 CONCLUSIONI.....	14
5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
5.2 Le buone prassi formative aziendali	14
5.3 Conclusioni.....	15

1 INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce all'interno dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente l'Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la Sicilia realizza al fine di riportare le storie aziendali dei

protagonisti della formazione mettendo in luce le buone prassi replicabili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa, infatti, si traducono nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire la propria esperienza formativa.

In questo contesto si inserisce la scelta di svolgere il monitoraggio valutativo sull'attività formativa della **Valle del Dittaino Soc. Coop.** che evidenzia un caso esemplare di come la formazione si inserisca in un momento evolutivo complesso e articolato, in cui diventa fondamentale mettere al centro la valorizzazione della persona, intesa sia come beneficiaria diretta della formazione stessa ma anche come risorsa fondamentale sui cui investire in termini di qualificazione di competenze per mantenere e migliorare le posizioni di leadership conquistate e per migliorare il rapporto con la clientela.

Nello specifico il rapporto in questione ha preso in analisi il piano intitolato *“Smart Manufacturing Solutions for Food Industry”*, presentato a valere sull' *Avviso 1/2021 – Macro Aerea C – Sud/Isole*, AVI/001B/21, con l'obiettivo di dare supporto a progetti di innovazione digitale e tecnologica di processo promossi da imprese che, in un'ottica di costante innovazione dei processi aziendali e dei prodotti, stanno innovando i propri sistemi di produzione con l'adozione di soluzioni globali destinate all'automazione dei sistemi e dei processi di produzione e confezionamento, diventando così sempre di più “Smart Factory”, “fabbriche intelligenti”, concetto che nasce dalla convergenza fra Information e Operational Technology, ovvero fra gli strumenti informatici per la gestione delle informazioni e le soluzioni di controllo e automazione a supporto delle operazioni.

Il progetto, presentato da CIVITA S.r.l., ha coinvolto tre industrie alimentari siciliane localizzate nelle province di Catania e di Enna, rappresentative di quel segmento di mercato che ha basato il proprio successo sulla capacità di sfruttare vantaggio competitivo fondato su fattori naturali e su un saper fare lungamente sedimentato nel tempo. Le aziende coinvolte nel Piano sono state tutte interessate da un processo di transizione verso il digitale animato da una nuova volontà di cambiamento e trasformazione, che le ha portate alla consapevolezza della necessità di innescare un processo di trasformazione digitale.

Tra le aziende partecipanti al piano in oggetto, la scelta di svolgere il monitoraggio valutativo su Valle del Dittaino è nata dalla consapevolezza che una storia come questa va raccontata e può essere di grande esempio per altre imprese, soprattutto in una terra come la Sicilia che spesso si ritrova indietro nel campo innovazione. Valle del Dittaino, invece, merita una menzione di particolare rilevanza poiché è la prima in Italia a garantire le 2 filiere del grano, duro e tenero, dal campo alla tavola, fondate sulla tracciabilità di tutte le pratiche agricole, partendo dalla ricerca delle materie prime, passando per la semina del grano, fino alla raccolta, stoccaggio e lavorazione finale del prodotto, grazie al recente collaudo del nuovissimo mulino per grano tenero, che affianca quello di grano duro, la messa a regime della nuova linea di produzione 2, ultratecnologica ed interamente automatizzata, e gli update della linea di produzione 4, investimenti in industria 4.0 che hanno permesso di “chiudere” la filiera, con l'assoluta autosufficienza dalla semina alla panificazione.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

A livello Nazionale, la filiera cerealicola costituisce uno dei settori più consistenti dell'economia agricola ed agroalimentare italiana. Complessivamente operano in Italia 473.257 aziende, operanti principalmente nel settore del frumento duro e tenero e del mais (Istat). L'Italia è il primo produttore europeo e il secondo a

livello mondiale di frumento duro (sud Italia e Isole), è il principale paese produttore di riso (principalmente Piemonte e Lombardia) della Comunità Europea, con una produzione pari ad oltre il 50% della produzione comunitaria.

Una quota importante di cereali, circa il 6% della superficie cerealicola totale, è coltivato con il metodo biologico. La cerealicoltura biologica ha notevole importanza a livello nazionale, in special modo in Sicilia e Puglia, con il 28,6% della superficie biologica nazionale destinata a tale coltura (dati ISTAT).

Tale primato, però, rischia di essere minato. Infatti, la prolungata mancanza d'acqua al Sud unita al calo degli investimenti porta la produzione a 3,5 milioni di tonnellate (-15%) mantenendo, per fortuna inalterata la qualità del prodotto. .

Il bilancio è in assoluto il peggiore degli ultimi 20 anni. Con il raccolto di grano duro in Italia che a causa del pesante drop degli investimenti e della prolungata assenza di precipitazioni nel sud Italia ha subito, in base ai primi conteggi, una riduzione del 15% su base annua. L'incertezza intorno al dato finale - informa il Crea, il Consiglio per la ricerca e l'analisi economica in agricoltura - è legata alla corretta stima delle superfici coltivate, che l'Istat quantifica attualmente attorno a 1,13 milioni di ettari (-11% su base annua). La siccità ha fatto il resto riducendo sensibilmente le rese nelle aree tradizionali di coltivazione (Sicilia, Puglia e Basilicata), regioni più vulnerabili al cambiamento climatico.

Nel resto d'Italia la situazione, al contrario, è più che soddisfacente, grazie soprattutto al contributo di Marche e Emilia-Romagna dove le condizioni climatiche non hanno impattato sui rendimenti in campagna. Per Italmopa (industria molitoria), le quantità raccolte si aggirano quest'anno sui 3,5 milioni di tonnellate, ma i grani, a differenza della scorsa campagna, presentano un elevato livello qualitativo con tutti i principali parametri - dal tenore proteico al peso ettolitrico - che gli utilizzatori industriali giudicano "largamente soddisfacenti".

In questo panorama spicca Valle del Dittaino, una società cooperativa ubicata tra le province di Enna e Catania, che produce pane e lo distribuisce anche all'estero, tenendo alta la bandiera del made in Sicily e del made in Italy, garanzia di eccellenza e qualità in tutto il mondo.

La cooperativa nasce nel 1976 quando una serie di operatori, 26 produttori di grano duro della Sicilia, decidono di dare vita ad un'aggregazione che sul principio cooperativistico voleva, nelle intenzioni dei fondatori, creare un valore aggiunto alle loro produzioni: dal grano al suo stoccaggio, dalla macinazione fino alla panificazione. Nel tempo Valle del Dittaino è cresciuta, tanto da diventare la prima azienda agro-industriale in Italia che ha verticalizzato il processo di filiera sia di grano duro che di grano tenero. Al fianco della storica produzione di pane di grano duro, infatti, la cooperativa produce e trasforma anche un grano tenero certificato grazie ai due distinti mulini che trasformano il frumento in farina e semola. Il mulino è stato collaudato nel 2020 quando i soci conferirono per la prima volta il proprio grano, frutto dei 2000 quintali di sementi di Anapo, Anforeta e Palesio certificati consegnati dalla SIS (Società Italiana Sementi). Un passaggio fondamentale ottenuto con l'accordo siglato con la Società Italiana Sementi (SIS) e la IBF Servizi, quest'ultima, società leader in Italia nella fornitura di servizi avanzati in agricoltura digitale e di precisione. Ciò ha consentito una integrazione fra strategie tradizionali e innovazioni, secondo la logica "agricoltura 4.0", che si avvale di sistemi d'avanguardia per monitorare il ciclo colturale.

Un accordo che segna l'assoluta autosufficienza di Valle del Dittaino che completa in questo modo il processo di tracciabilità di tutte le pratiche agricole, partendo dalla ricerca delle materie prime, passando per la semina del grano, fino alla raccolta, allo stoccaggio e alla lavorazione finale del prodotto.

Con una produzione giornaliera di circa 200 quintali di varie tipologie di **pane e prodotti da forno** a marchio Pandittaino, l'azienda si è guadagnata un posto di rilievo nel panorama nazionale diventando sinonimo e garanzia di qualità riconosciuta ed apprezzata in tutta Italia

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

“Produciamo il pane, la farina e la semola. Il nostro obiettivo è quello di fare innovazione che vuol dire che anche in un prodotto basico, semplice come il pane, intendiamo mettere insieme dei processi che possono andare incontro alle esigenze del consumatore. Sono trascorsi 45 anni esatti dal giorno della nascita della cooperativa. Da allora le persone, i consumatori, desiderano sempre avere delle novità, perché cambia lo stile di vita, le esigenze e noi cerchiamo di accontentarli con prodotti come il pane a fette, quello con le olive, col pomodoro, panini morbidi, cose molto lontane dalle nostre origini ma che, comunque, sono sempre in linea con la qualità e la passione, presenti in tutto il percorso della panificazione e che ci contraddistinguono”.

(Biagio Pecorino – Presidente Valle del Dittaino)

Valle del Dittaino è una realtà all'avanguardia, impegnata direttamente in Consorzi di ricerca e collaborazioni con le Università nazionali per lo sviluppo di iniziative di innovazione tecnologica, ricerca e studio nella **filiera cerealicola** e delle prospettive di mercato per il settore.

La cooperativa dispone di silos di stoccaggio, di un mulino per la produzione della semola, che oggi lavora anche il grano tenero, direttamente collegato al panificio, ampliato negli anni fino a coprire 40.000 m² di superficie totale, e di quattro linee di panificazione in continuo. Questo dimostra come nel corso dei 45 anni di attività siano cambiati il mondo della produzione alimentare, i requisiti di produzione e anche le necessità. Con essi necessariamente cambia l'azienda: nuove zone dedicate agli imballaggi, ai servizi esterni e alla logistica. E cambia anche la distribuzione dei prodotti come ci spiega il Prof. Pecorino - *“Inizialmente si servivano solo i punti vendita siciliani. Fu una “rivoluzione” perché il pane che si acquistava, fino a quel momento, era quello sfornato dal fornaio. La cooperativa fu la prima, infatti, che cominciò a distribuire il pane al supermercato. Col tempo siamo passati a una grande distribuzione nazionale ed internazionale. Consegniamo giornalmente il nostro prodotto in circa 800 punti vendita in Sicilia, ma anche a livello nazionale e internazionale come in Francia, Austria, Polonia, Ungheria, Croazia, ecc.”.*

Ciò che viene fuori dalle parole dell'amministratore è l'importanza di consolidare la terza generazione dei soci fondatori, orientata verso l'innovazione e l'agricoltura di precisione: *“Il ricambio generazionale sarà fondamentale per affrontare le sfide future e fornire ai consumatori servizi innovativi associati ai prodotti tradizionali dell'agricoltura siciliana. La cooperazione è un elemento chiave, permettendo agli imprenditori della filiera di unire gli sforzi per creare valore aggiunto alle loro produzioni.”*

La cooperativa Valle del Dittaino è impegnata anche dal punto di vista dell'energia sostenibile con impianti fotovoltaici che alimentano i processi di produzione di pane, riducendo l'**impronta ecologica** e contribuendo alla sostenibilità ambientale. L'azienda siciliana punta da sempre ad evitare gli sprechi, ridurre al minimo i rifiuti e gli sfridi di alimenti e di materiali di confezionamento. Volti verso un modello di **economia circolare**, scarti e sottoprodotti delle lavorazioni vengono trasformati in nuove risorse capaci di generare valore. Il pane invenduto diventa pangrattato e il crusame viene reimpiegato come mangime semplice per la zootecnia e per la produzione di biometano.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La crescita che Valle del Dittaino ha avuto dalla sua origine ad oggi dimostra il legame indissolubile tra gli obiettivi aziendali e la formazione continua come ci spiega molto bene il Presidente Pecorino:

“ Siamo di fronte ad un mercato che cambia ad una velocità impressionante e ci impone obiettivi sempre più elevati. E per affrontare al meglio il mercato è necessario essere più bravi. Ecco, quindi, che il capitale umano e la formazione devono essere ancora più efficienti, perché per confrontarci con i giganti abbiamo bisogno di maggiori competenze. Oggi la distribuzione è molto professionalizzata, non è più quella di una volta; quindi, noi dobbiamo avere delle competenze anche sul piano commerciale.”

Nel caso della cooperativa la doppia filiera, per lo stabilimento, ha richiesto l'innovazione nelle fasi molitoria e di panificazione. È stato acquistato un nuovo molino dedicato al grano tenero, inserito ed integrato nello stabilimento esistente, frutto delle più recenti innovazioni nel settore dell'industria molitoria, grazie a sistemi di controllo tecnologici, che lo rendono sinonimo di precisione nella regolazione della macinazione e di facilità di manutenzione, e in grado di garantire la massima flessibilità produttiva nel rispetto della totale sicurezza alimentare e della piena tracciabilità della filiera. Dotato di tecnologie all'avanguardia e di ultima generazione è un impianto altamente performante dal punto di vista della produzione e del soddisfacimento delle più rigide esigenze sanitarie. Vanta un avanzato sistema di pulitura del grano basato su una selezionatrice ottica d'avanguardia.

Il numero dei silos per la materia prima e il prodotto finito sono in grado di garantire lo stoccaggio e la produzione di lotti omogenei, gestiti da un sistema a badge capace di assicurare il controllo in tempo reale di tutti i lotti nel rispetto di ogni esigenza di tracciabilità. Nella fase di panificazione l'azienda dispone di 4 linee di produzione. Solo la linea 1 è dedicata alla produzione di pane da semola di grano duro. Le altre tre linee sono quelle dedicate alla produzione di pane da farina di grano tenero e sono tutte e tre interessate da un importante investimento in industria 4.0. In particolare, la 2 è stata totalmente sostituita con un impianto di ultima generazione 4.0, mentre la 4 ha subito importanti up date sempre in logica di automazione. La nuova tecnologia applicata agli impianti di produzione di prodotti con grano tenero permette di migliorare le condizioni del lavoro, aumentare la produttività, migliorare la qualità produttiva, diversificare la produzione. Gli impianti sono interconnessi con il gestionale Ergdis, sistema ERP progettato e sviluppato da Ergon Informatica s.r.l. per salvaguardare la sicurezza alimentare e controllare gli strumenti per garantirla, attraverso un'organizzazione attenta della produzione. Il software si compone di moduli che effettuano la pianificazione della produzione, organizzano gli articoli e le materie prime utilizzate, si interfacciano con sistemi di pesatura, nell'ottica di un'integrazione tra ERP e software di automazione, come previsto dall'Industria 4.0, gestiscono la rintracciabilità dei lotti e amministrano tutte le condizioni contrattuali con clienti e fornitori.

Da quanto detto viene fuori come la filiera del grano tenero di Valle è una filiera "intelligente" basandosi su tecnologie di "Smart" Manufacturing, che prevedono l'impiego massiccio di automazione e Internet Of Things a supporto dei processi produttivi e logistici, che si rivelano ottimi alleati per soddisfare le nuove tendenze dell'industria alimentare. Il ricorso a sistemi di automazione e azionamento modulari presenti nei nuovi macchinari consente guadagni in termini di ottimizzazione dei processi: senza la necessità di modifiche strutturali sostanziali, ma semplicemente reimpostando i parametri di configurazione anche in modalità remota, queste soluzioni possono essere ricalibrate per adattarsi facilmente alle diverse tipologie di prodotti, imballaggi e quantitativi. Ciò permette alla Cooperativa di traguardare con successo le nuove sfide competitive, conferendo efficienza e flessibilità.

L'introduzione di tecnologie 4.0 nel settore food, da tempo considerata una delle principali strategie competitive tra le aziende del settore, vede oggi un'ulteriore accelerazione a seguito anche della crisi scaturita dalla pandemia da Covid 19 che ha fatto da catalizzatore della digitalizzazione. Tutti i settori del F&B in Europa hanno avuto l'occasione senza precedenti di dar vita a nuovi modelli di business, realizzando, come Valle del Dittaino, investimenti costanti in ricerca e innovazione di processo e di prodotto, puntando su nuovi impianti dotati di sistemi di automazione per gestire in modo intelligente gli stabilimenti, sul controllo di qualità e su un concetto di sicurezza allargato per il miglioramento delle performance nella produzione, e nella qualità dei prodotti immessi sul mercato globale.

Attraverso questo importante investimento l'azienda - in aggiunta alle azioni di risparmio, di contenimento del reso e della premialità, ai nuovi accordi con la rete della logistica e alla politica di prezzo, con cui sono stati rivisti al rialzo una gran parte dei prodotti in listino, attivate nel 2020 - è stata in grado di conseguire un notevole progresso in area industriale in termini di produttività, operata grazie alla riorganizzazione delle linee di produzione, al minore ricorso al lavoro straordinario e notturno, conseguente al pieno sfruttamento dell'automazione introdotta nella linea 2, con una crescita di fatturato allo scaffale del 25% nel 2020, passando

dai 6.997.823,84 ai 8.810.608,31 del 2020, con l'obiettivo strategico di mantenere questo trend di crescita anche grazie ad azioni di "brand identity", con la revisione degli imballi ed il lancio della "gamma premium" "100% GRANO ITALIANO".

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati

Il Piano formativo Smart, come si diceva in premessa, è stato rappresentativo di un "insieme" di realtà che mostrano quelle "eccellenze" siciliane e che rispondono alle esigenze di un mercato in continua evoluzione, sperimentando con successo, nel rispetto della tradizione, le innovazioni/metodologie più avanzate. La competitività di un'azienda passa, infatti, attraverso la necessità per la stessa di innovare e ottimizzare i processi di lavoro. Le aziende sanno che per raggiungere gli obiettivi di sviluppo e di crescita prefissati è necessaria l'attivazione di specifiche azioni per intervenire direttamente sull'organizzazione e sul processo di produzione correlando la formazione dei dipendenti con gli obiettivi di sviluppo e di innovazione dell'impresa.

In particolare, il piano formativo in oggetto ha coinvolto tre imprese siciliane che avevano avviato specifici interventi di innovazione digitale e tecnologica con l'introduzione di macchine 4.0 e robot collaborativi, interconnessi a sistemi informatici – ERP e MES – sistemi che garantiscono il collegamento tra gli strumenti industriali e gli obiettivi strategici, di mercato e produttivi, facilitandone la gestione e garantendo una piena efficacia. Tutte le aziende coinvolte, infatti, hanno basato la loro strategia di crescita sulla possibilità di sfruttare appieno le potenzialità dell'automazione dei sistemi e dei processi di produzione e confezionamento diventando così sempre di più "Smart Factory", "fabbriche intelligenti", concetto che nasce dalla convergenza fra Information e Operational Technology, ovvero fra gli strumenti informatici per la gestione delle informazioni e le soluzioni di controllo e automazione a supporto delle operazioni. In questo modo, il progetto formativo è riuscito a fornire un apporto significativo allo sviluppo delle imprese beneficiarie.

Per raggiungere tali obiettivi, fondamentale è stata l'analisi dei fabbisogni che ha, di fatto, mostrato uno dei principali fattori di successo degli interventi individuati ovvero la disponibilità di risorse umane adeguate. Le tre aziende beneficiarie hanno condiviso sia i bisogni formativi del personale, sia gli obiettivi formativi del Piano assicurando logiche unitarie nella strategia e nella realizzazione di tutte le azioni del piano. Lo scopo che si è perseguito è stato quello di raccogliere indicazioni sulle reali esigenze di conoscenza e competenza dei destinatari e delle criticità in termini di know how delle aziende destinatarie per rilevare i bisogni formativi specifici e le competenze critiche ed emergenti. L'analisi, condotta con le direzioni aziendali e il team imprenditoriale e il team di ricerca, ha consentito di circoscrivere in maniera puntuale le esigenze delle imprese e di indirizzarle verso una formazione mirata e personalizzata al fine di colmare lacune e carenze in termini di conoscenza e competenza presenti in azienda, individuando in maniera puntuale gli argomenti da trattare e i lavoratori da coinvolgere.

Per quanto attiene Valle del Dittaino, nello specifico, i fabbisogni rilevati riguardavano principalmente la necessità di approfondire l'insieme di conoscenze tecniche e competenze specialistiche per l'utilizzo dei nuovi impianti per meglio rispondere al crescente interesse dei consumatori verso prodotti appartenenti alle nuove tendenze post Covid, come ad esempio il pane morbido da farina di grano tenero, ma anche l'attenzione sempre maggiore rispetto alle filiere controllate. Quello di Valle, infatti, è un *"processo tutto siciliano dal seme alla tavola"*, con la produzione di grano coltivato dai soci della cooperativa, la trasformazione nel mulino, per giungere, grazie al nuovo impianto, alla produzione di prodotti quali, appunto, i panini morbidi. Per fare ciò, dunque, è necessario aggiornare le competenze già presenti, oltre che macchinari. L'azienda, infatti, dispone di maestranze dotate di capacità sui nuovi impianti, tuttavia, lo sviluppo, la costruzione e l'utilizzo di una tale "rivoluzione tecnologica" richiedono conoscenza ed esperienza approfondite per garantire che l'investimento possa realizzare il suo pieno potenziale. Tenendo conto di tutto questo si è quindi cercato di approfondire ulteriormente con dati attuativi quali fossero le attività "critiche" e le correlate figure professionali "critiche",

per definirne in maniera più vicina e personalizzata il bisogno di competenze e per identificare i saperi imprescindibili che dovevano essere necessariamente presenti nelle varie attività formative. Nello specifico, per quanto riguarda Valle del Dittaino la doppia filiera di grano, che rende l'azienda la prima in Italia, è una filiera "intelligente" basandosi su tecnologie di "Smart" Manufacturing, che prevedono l'impiego massiccio di automazione e Internet Of Things a supporto dei processi produttivi e logistici, che si rivelano ottimi alleati per soddisfare le nuove tendenze dell'industria alimentare. Il ricorso a sistemi di automazione e azionamento modulari presenti nei nuovi macchinari consente guadagni in termini di ottimizzazione dei processi: senza la necessità di modifiche strutturali sostanziali, ma semplicemente reimpostando i parametri di configurazione anche in modalità remota, queste soluzioni possono essere ricalibrate per adattarsi facilmente alle diverse tipologie di prodotti, imballaggi e quantitativi. I dispositivi intelligenti disseminati sui macchinari e all'interno dell'impianto permettono di attivare meccanismi di remote condition monitoring e telecontrollo. Lo stato di salute e i consumi energetici delle macchine, infatti, sono tenuti sotto stretta osservazione, grazie alle informazioni raccolte sul campo e trasmesse ai sistemi analitici aziendali. Si rilevano così eventuali anomalie di funzionamento, con la possibilità di intervenire (anche a distanza o con input di regolazione automatici) prima che si verifichino guasti e fermi involontari (manutenzione predittiva).

Per quanto concerne le metodologie didattiche utilizzate, tutti i percorsi di formazione del Piano sono stati costruiti, nei contenuti e nelle metodologie didattiche, avendo come presupposto una visione della formazione che ha il compito di aumentare:

- la vision diffusa;
- la flessibilità positiva;
- la responsabilità e proattività;
- la conoscenza dei processi organizzativi.

L'Obiettivo che si è perseguito è stato definire programmi formativi capaci di soddisfare le esigenze manifestate dalle aziende aderenti al Piano, immediatamente spendibili dalle stesse ed utilizzabili anche in futuro, con i dovuti aggiornamenti, anche in perfetta autonomia, attingendo solo dalle risorse interne. Dal punto di vista metodologico sono stati previsti incontri mirati con argomenti opportunamente individuati insieme al team imprenditoriale e a quello di ricerca mettendo in atto tecniche innovative ed efficaci sempre più basate sull'utilizzo misto delle stesse (blended learning).

"Questo perché ci si è resi conto dei vantaggi che esso apporta tra cui una maggiore attrattiva e maggiore qualità della formazione e una maggiore opportunità di apprendere sul posto di lavoro. L'esperienza dell'emergenza COVID -19 ha d'altronde messo in luce l'esigenza di una didattica moderna, che impone un nuovo modo di "progettare e fare formazione". In particolare, l'esperienza vissuta ha fatto emergere in maniera preponderante la necessità di non concentrarsi in modo maniacale ed esclusivo sui contenuti da "trasferire", che sono ormai facilmente accessibili a chiunque e diventano obsoleti in un tempo incredibilmente breve. Bisogna, invece, identificare e vere priorità di ciascuna singola attività formativa, costruendo percorsi personalizzati e flessibili, soprattutto nella formazione aziendale rivolta ai lavoratori di oggi. Per questo ai formatori sono stati messi a disposizione strumenti per la progettazione, la realizzazione e l'utilizzo di materiali informativi e di supporto alla formazione che privilegiassero la multimedialità, con un linguaggio positivo e basato sull'esperienza."

(Nanda Damore – CIVITA srl)

E se la formazione è stata pensata in modo da promuovere una maggiore consapevolezza da parte dei discenti circa l'oggetto di apprendimento e, quindi, una maggiore autonomia, dal punto di vista delle "metodologie di erogazione", la stessa non poteva esaurirsi in un'attività puramente didattica, di formazione tradizionale in aula, ma ha richiesto l'integrazione con una fase dinamica, "esperienziale", una relazione partecipata che ha reso più autentico ogni tipo di apprendimento. In considerazione di quanto sopradescritto, sul piano delle metodologie formative è stato quindi privilegiato e affermato l'approccio "andragogico" nei confronti dei

lavoratori, in quanto discenti adulti, a svantaggio delle tecnologie trasmissive di tipo tradizionale. Il modello di formazione adottato è stato quello definito “blended”, una soluzione formativa “mista”, che ha previsto l'utilizzo integrato di diversi formati e tipologie didattiche, consentendo un aumento della qualità del processo formativo attivato. La metodologia adottata ha infatti posto al centro dell'attenzione delle imprese beneficiarie e dei lavoratori “le situazioni quotidiane di lavoro”, per collegare la formazione all'esperienza di ciascuno, facendo ricorso oltre alla tradizionale formazione in aula a metodologie non tradizionali. In particolare, la metodologia dell'on the job è stata pensata come una sessione di apprendimento centrata sui processi di lavoro, per affrontare situazioni reali e imparare dall'esperienza attraverso la riflessione e l'azione.

Nel definire le metodologie e gli strumenti più adeguati al raggiungimento di obiettivi si è tenuto conto di modellizzare l'intervento di supporto che il piano si proponeva di dare all'intervento di innovazione aziendale. L'esito atteso è stato definire, pur nel rispetto delle specificità dei differenti progetti di innovazione e contesti aziendali, uno schema di intervento che tenesse conto non solo delle competenze tecnico operative, ma anche di quelle di carattere gestionale e manageriale connesse al tema dell'innovazione. La modellizzazione ha preso origine dalle informazioni in ingresso dalle fasi di analisi della domanda e di definizione dei fabbisogni e delle competenze necessarie alla piena attuazione del processo di innovazione avviato dall'impresa.

Le attività destinate al controllo quantitativo e qualitativo delle azioni del Piano come l'attività di monitoraggio e valutazione si è configurata come attività eminentemente strategica, che alimenta il Sistema Informativo del Piano consentendo di rilevare informazioni di percorso sull'impiego effettivo delle risorse; quelle relative allo stato d'avanzamento delle attività; quelle sulla produzione dei risultati attesi. La strumentazione del sistema di monitoraggio ha consentito di intervenire dinamicamente sui processi in sviluppo poiché è stata in grado di rilevare in itinere informazioni e dati significativi relativi ai contesti interessati da un processo di ri-orientamento strategico e organizzativo. Attraverso reportistiche redatte dai diversi attori di progetto e poste all'attenzione del Responsabile del SMV, che ne ha fatto un primo quadro unitario, queste prime valutazioni hanno consentito di assumere tutte le decisioni conseguenti, permettendo di intervenire nei casi in cui sono emersi dissonanze o elementi di incongruenza che hanno richiesto azioni correttive e di miglioramento.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del piano SMART è stata costruita sull'analisi dei risultati delle attività preparatorie e di accompagnamento, oltre che sull'analisi del piano presentato. In fase di esecuzione ha avuto lo scopo di adattare il progetto iniziale alle concrete necessità delle aziende e dei lavoratori, conferendo maggiore incisività agli effetti favorevoli dell'intervento. In particolare, la programmazione ha previsto la suddivisione delle attività sia preparatorie, che formative e non formative in progettazioni di periodo, sulla base delle analisi dei risultati dell'analisi della domanda, della diagnosi dei fabbisogni, della definizione di competenze critiche o emergenti, dell'elaborazione dei programmi operativi e dell'analisi delle metodologie e modelli di formazione continua adottati. L'insieme di queste informazioni sono state, di fatto, da supporto per l'elaborazione delle microprogettazioni delle diverse azioni formative. Come si accennava nei paragrafi precedenti, infatti, il piano in questione ha consentito la realizzazione di percorsi formativi innovativi capaci di migliorare qualità ed efficienza, attraverso l'attivazione di processi complessi di acquisizione e capitalizzazione della conoscenza. Obiettivo primario, infatti, è stato quello di sostenere le imprese nella gestione dell'innovazione attraverso la valorizzazione, il potenziamento e il rinnovamento delle competenze tecniche delle risorse umane aziendali, in modo da facilitare l'avvio e il consolidamento dei processi innovativi, quale elemento determinante del vantaggio competitivo delle imprese. Un ruolo fondamentale nel processo formativo è stato giocato dal team imprenditoriale e dal team di ricerca, grazie ai quali è stato possibile in fase di presentazione del piano individuare le effettive necessità di sviluppo delle competenze connesse ai singoli progetti/interventi di innovazione digitale. Nell'ambito delle attività progettuali e per tutta la durata dello svolgimento del piano, il team di ricerca si è, infatti, interfacciato con il team imprenditoriale al fine di garantire la validità scientifica e metodologica, valutando la corrispondenza tra le azioni previste ed i risultati.

L'attività di analisi della domanda, si è configurata come un approfondimento dell'indagine già svolta in fase di progettazione. Tenendo in considerazione le caratteristiche del piano, delle imprese coinvolte, dell'area oggetto degli interventi formativi, l'attività ha continuato a indagare lo stato dell'arte delle Tecnologie 4.0 applicate alla Food Industry allo scopo di disegnare le possibili traiettorie di sviluppo dell'innovazione 4.0 del sistema agroalimentare siciliano, evidenziando le dimensioni del fenomeno, i campi di applicazioni, gli ipotetici sviluppi tecnologici, nonché le esigenze specifiche e le possibili criticità.

Durante l'analisi dei fabbisogni formativi, condotta con la direzione aziendale e il team imprenditoriale, è stato possibile mettere in luce la necessità di approfondire l'insieme di conoscenze e abilità per poter rendere i lavoratori dell'azienda in grado di utilizzare i nuovi strumenti digitali in maniera ottimale. L'output di questa fase è stato fornito al corpo docente per la progettazione di dettaglio delle attività formative e dei materiali didattici. Ciò ha consentito di "diversificare" la formazione, tenendo conto delle peculiarità del profilo professionale, dell'età, del grado di istruzione e dell'esperienza di lavoro del dipendente. Dal punto di vista metodologico tale attività è stata svolta essenzialmente in modalità desk, attraverso analisi delle fonti di informazione e attraverso interviste mirate a soggetti opportunamente scelti maggiormente rappresentativi e attraverso interviste mirate a soggetti opportunamente scelti e maggiormente rappresentativi (settori, dimensioni del fenomeno, campi di applicazioni, nuovi sviluppi tecnologici) e attraverso un audit aziendale. Partendo dai focus group realizzati con i team imprenditoriali, l'analisi ha cercato di mettere a fuoco il significato e gli approcci agli investimenti 4.0 in Sicilia, evidenziando il ruolo del capitale umano, delle reti di relazione e del contesto istituzionale, dell'impatto della regolamentazione e delle politiche a sostegno dei processi di innovazione. Un'analisi utile per comprendere tanto le dimensioni e le dinamiche del ritardo nei processi di innovazione della Sicilia, quanto gli specifici punti di forza (pochi) e di debolezza (molti), di grande utilità nell'ambito della progettazione e implementazione per gli interventi formativi futuri.

Facendo seguito all'analisi dei fabbisogni si è proceduto, poi, alla definizione delle competenze da sviluppare nonché all'individuazione dei saperi imprescindibili che devono essere necessariamente presenti nelle varie attività formative. L'esito atteso è stato definire, pur nel rispetto delle specificità dei differenti progetti di innovazione e contesti aziendali, uno schema di intervento che tenesse conto non solo delle competenze tecnico operative, ma anche di quelle di carattere gestionale e manageriale connesse al tema dell'innovazione. La modellizzazione ha preso origine dalle informazioni in ingresso dalle fasi di analisi della domanda e di definizione dei fabbisogni e delle competenze necessarie alla piena attuazione del processo di innovazione avviato dall'impresa. L'obiettivo è stato quindi la ricostruzione e la valorizzazione delle esperienze di vita e di lavoro dei partecipanti (check-up delle competenze individuali) allo scopo di mettere in relazione i profili dei corsisti con la soluzione formativa progettata sulla base della domanda di formazione espressa dal management. L'output di tale attività è stata una Skill Analysis in entrata e in uscita dai percorsi formativi, attraverso l'individuazione dell'insieme strutturato di conoscenze, abilità e comportamenti operativi (patrimonio di competenze) che danno luogo alla capacità di realizzare i compiti previsti dal processo produttivo aziendale. La competenza, in tal senso, intesa come *"la mobilitazione dei saperi che ogni individuo attiva per garantire un output, un risultato professionale, riconosciuto/riconoscibile come adeguato e valido rispetto ad un'attività richiesta (esplicitamente o implicitamente), nell'ambito di una relazione di scambio"*, appartiene all'individuo ed è oggettivata dalla concreta realizzazione di un output. Questa attività è strettamente correlata alla certificazione delle competenze.

Nel caso di Valle del Dittaino le competenze su cui ci si è incentrati hanno riguardato le seguenti figure professionali: Tecnico della trasformazione agroalimentare; Addetto alla manutenzione delle macchine /linee di produzione; Addetto allo stoccaggio e conservazione del grano tenero e del grano duro e alla molitura; Addetto all'impasto e alla produzione; Addetto al confezionamento con macchina automatica Ulma e Addetto al magazzino. A riguardo il piano operativo per lo sviluppo dell'innovazione è stato articolato nelle seguenti fasi:

- Acquisizione di macchinari, attrezzature e software utili all'innovazione tecnologica;
- Formazione degli operatori addetti

- Inserimento sul mercato attraverso una già ben avviata azione di marketing adeguato a promuovere i prodotti e le innovazioni di processo realizzate sul mercato.

Questo ha permesso di definire meglio i contenuti delle azioni formative disegnate appositamente sulle reali esigenze dell'azienda. In tal senso i contenuti della formazione hanno riguardato:

- Comprensione delle logiche alla base dell'industria 4.0, delle sfide, potenzialità e opportunità della trasformazione digitale in atto nelle aziende
- Formazione sui prodotti: parte teorica di approfondimento, con nozioni basilari di chimica e fisica, allo scopo di migliorare la comprensione dei processi ed il modo di operare sulle linee produttive coinvolte;
- Formazione sui nuovi macchinari e linee produttive, suddivisa in una parte teorica in cui sono stati spiegati i principi di funzionamento degli impianti, soffermandosi sulle criticità e su come risolverle; e in una parte pratica in cui sono stati provati gli impianti per comprenderne a pieno i principi di funzionamento ed essere in grado di condurli prevenendo il più possibile le eventuali criticità;
- Formazione per utilizzare in modo corretto e consapevole il gestionale Ergdis a supporto dei flussi informativi aziendali attraverso il governo dei dati aziendali, acquisiti ed elaborati dal sistema ERP.

Per ciò che concerne la valutazione dei risultati il suo processo si è sviluppato lungo un percorso strutturato completo di metodologie, procedure e strumenti, che hanno guidato i partecipanti, nonché gli attori chiave e in generale gli stakeholder, verso la valutazione e la validazione delle competenze acquisite, nonché al loro impiego in funzione delle attese aziendali e delle aspettative dei lavoratori nei confronti:

- a. dell'apprendimento in funzione degli obiettivi didattici e formativi;
- b. dell'acquisizione delle competenze e comportamentale tramite specifici indicatori di competenza e di specifiche dichiarazioni di competenza;
- c. della soddisfazione registrata dai partecipanti e da tutti gli attori in campo, mediante azioni di customer satisfaction;
- d. dei cambiamenti organizzativi e comportamentali indotti dai processi di apprendimento.

Le dimensioni valutative oggetto del monitoraggio, rispetto ai partecipanti, sono state le seguenti:

- a. l'organizzazione e la logistica;
- b. la docenza;
- c. i materiali;
- d. gli orari;
- e. le metodologie didattiche.

Nei confronti del datore di lavoro, invece, sono state realizzate azioni volte a rilevare:

- a. la partecipazione al processo formativo relativamente all'analisi dei fabbisogni, alla progettazione didattica, alla valutazione degli apprendimenti;
- b. il suo gradimento in termini di valutazione del miglioramento delle competenze, nonché dell'utilità della formazione realizzata in correlazione con le attività lavorative;
- c. la sua permeabilità ai valori del cambiamento organizzativo e culturale.

Per verificare i risultati diretti della formazione il sistema di monitoraggio è stato composto da:

- a. l'insieme dei questionari somministrati, secondo una tempistica specifica, ai diversi attori coinvolti nelle attività del Piano;
- b. il software di monitoraggio in dotazione a Civita.

I questionari utilizzati sono stati costruiti tramite l'utilizzo di scale che, notoriamente, consentono di rilevare l'intensità di un atteggiamento e contestualizzati, di volta in volta, alle dimensioni analizzate. Per ciascun'affermazione contenuta nei questionari, l'intervistato ha potuto indicare il valore che meglio rappresentava il suo pensiero. Questo impianto metodologico, unitamente ai feedback umani prodotti dall'osservazione degli attori coinvolti (lavoratori in formazione, docenti, tutor e rappresentanti aziendali) ha consentito alla Direzione di Progetto di assicurare che le strade intraprese rispettassero le traiettorie "disegnate" originariamente; di modulare e rimodulare gli input formativi in coerenza con i processi di

apprendimento; di formulare azioni correttive a fronte di scostamenti da recuperare e, infine, di proporre azioni di rinforzo nelle situazioni con potenziali criticità.

Gli strumenti con cui sono state realizzate le azioni di monitoraggio hanno puntato a migliorare la qualità e l'efficacia delle azioni formative e la coerenza con le strategie nelle quali esse sono state formulate alle loro modalità attuative. Si è trattato di strumenti elaborati con il fine di consentire l'osservazione, il controllo e la valutazione delle attività di formazione sotto i punti di vista più significativi, promuovendo aggiustamenti nelle aree di miglioramento, proponendo innovazioni funzionali e suggerimenti anche per una replicabilità dei processi formativi ove fossero virtuosi.

Particolarmente importante è stato il progressivo sviluppo dell'interesse per gli effetti dell'azione formativa sui contesti lavorativi di riferimento e nei confronti delle problematiche ambientali, endogene ed esogene. Specie la valutazione ex post dell'attività formativa ha consentito di ricevere un feedback sulla gestione complessiva dell'intervento, individuando ambiti di replicabilità per garantire alle azioni formative crescenti incrementi dell'efficacia attesa.

3.3 Considerazioni riepilogative

La soluzione proposta dal piano SMART si è basata sul ricorso delle tecniche che consentono la convergenza fra Information e Operational Technology, ovvero fra gli strumenti informatici per la gestione delle informazioni e le soluzioni di controllo e automazione a supporto delle operazioni. In questo modo l'azienda acquisirà numerosi vantaggi competitivi sia rispetto ai competitors più affermati sul mercato sia a quelli più piccoli ancora ancorati perlopiù a sistemi di tipo tradizionali. Si tratta di vantaggi di tipo tecnico, garantendo maggiore capacità produttiva, maggiore automazione, agilità e flessibilità e miglioramento qualitativo dei prodotti offerti sul mercato.

Sono vantaggi relazionali, dando la possibilità di dialogare meglio all'interno dei aree aziendali e con i committenti; organizzativi, permettendo l'attuazione dei principi della lean smart production, che permettono la minimizzazione dei lotti e la gestione just-in-time dei materiali, delle commesse e degli approvvigionamenti, minimizzando le giacenze e garantendo maggiore flessibilità alle esigenze del mercato, ottimizzando i processi di produzione, favorendone l'interazione e consentendo la gestione di progetti più complessi; finanziari, ottimizzando i costi della produzione, riducendo sprechi e costi di stoccaggio e aumentando i ricavi, grazie alla possibilità di adattarsi più velocemente ai repentini cambiamenti della domanda, delle abitudini di acquisto di rivenditori e consumatori.

Tutto ciò è stato rilevato attraverso l'attività di monitoraggio in cui i dati registrati mostrano un apprezzamento generale da parte di tutti gli attori coinvolti nel processo formativo. Si evidenzia che si tratta di un dato molto soddisfacente, considerato che la formazione erogata durante lo svolgimento del piano è stata di livello specialistico e molto innovativa. I corsisti in particolare hanno mostrato di aver condiviso obiettivi, contenuti e metodologia utilizzate durante i percorsi formativi e di aver ottenuto un vantaggio dalla formazione in termini di utilità e trasferibilità lavorativa. I grafici e le tabelle già illustrate, consentono una rilevazione immediata delle criticità più significative e dei punti di forza registrati. Tutti i percorsi formativi sono stati graditi dai partecipanti anche perché sono state attivate modalità didattiche innovative, non utilizzate usualmente, sperimentando nuove modalità di apprendimento. La partecipazione ai corsi è stata, infatti, pienamente soddisfacente.

Anche i docenti si ritengono soddisfatti dei risultati ottenuti, ogni singola azione formativa ha costituito una grande opportunità per i corsisti che hanno sviluppato e acquisito nuove conoscenze e nuove tecniche di lavoro. Le nuove modalità di lavoro, l'uso del "cooperative learning", la didattica laboratoriale e/o multimediale, la proposta di nuovi contenuti hanno certamente favorito il pieno coinvolgimento dei discenti nei moduli formativi. Lo stesso apprezzamento è stato registrato da parte delle tre aziende che hanno ritenuto gli interventi formativi adeguati e calzanti rispetto agli obiettivi del progetto di competitività in fase di implementazione.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

La formazione realizzata con il piano SMART è risultata particolarmente apprezzata dai lavoratori, che si sono mostrati più coinvolti, dimostrando un interesse maggiore per l'apprendimento. Il carattere fortemente pratico di questo tipo di formazione ha di fatto ridotto il divario tra l'esperienza formativa e la realtà lavorativa, favorendo la memorizzazione e la conservazione di quanto appreso, aumentando la probabilità di sentirsi sicuri e competenti sul lavoro. Il docente ha assunto pertanto il ruolo di facilitatore/mediatore del gruppo di lavoro, con l'obiettivo di costruire un ambiente emotivo dove poter realizzare un apprendimento collaborativo, rendendo la formazione meno "fredda" e distaccata. Infine, questo tipo di formazione ha posto il dipendente in stretto contatto con colleghi e supervisori, favorendo l'integrazione e la collaborazione all'interno dei team. La comunicazione tra gli attori principali è risultata, pertanto, un elemento fondamentale per la buona riuscita della formazione: infatti è proprio nella collaborazione tra docenti e partecipanti che risiede il meccanismo che stimola e facilita l'apprendimento. Del resto, la formazione per essere realmente emancipatoria richiede di essere "soggettivamente" orientata. Infatti, la formazione come momento di apprendimento può essere considerata strumento reale per il cambiamento solo quando si traduce in presa di coscienza, individuale e collettiva.

4.2 Considerazioni riepilogative

Sulla base di quanto esposto fin qui è evidente come l'innovazione digitale sia stata riconosciuta come bisogno primario dalle aziende beneficiarie e in particolare da Valle del Dittaino che ha sentito la necessità di acquisire nuove conoscenze per il miglioramento della gestione di alcuni processi, ottimizzando così la qualità e l'efficacia dei prodotti offerti. Vi è stata pertanto una chiara consapevolezza che la formazione rappresenti una leva essenziale nel processo di innovazione digitale per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei prodotti offerti, incrementando lo sviluppo e i cambiamenti organizzativi all'interno dell'azienda.

5 CONCLUSIONI

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

Emerge, a chiare lettere, come la formazione sia stata vissuta dai partecipanti, come un'opportunità "vera" per consolidare nuove conoscenze e competenze, una formazione che li ha fortemente incuriositi e motivati, anche rispetto alle opzioni iniziali. Dalle interviste raccolte è emerso, infatti, come i partecipanti abbiano apprezzato l'aver condiviso obiettivi, contenuti e metodologia utilizzate durante i percorsi formativi e di aver ottenuto un vantaggio dalla formazione in termini di utilità e trasferibilità lavorativa. Al di là di singoli atteggiamenti, i gruppi sono apparsi motivati sin dalle prime lezioni. La metodologia blended adottata dai docenti ha favorito sicuramente la comprensione degli argomenti trattati. La prevalenza delle ore affiancamento e training on the job sulle ore di formazione in aula ha incoraggiato il confronto delle esperienze e il maggiore coinvolgimento dei partecipanti.

In altre parole, l'intensificazione delle attività legate alla pratica, ha prodotto, un miglioramento complessivo dei livelli di partecipazione e di interesse manifestati dal gruppo classe e facilitato notevolmente, da parte degli allievi, la comprensione delle nozioni teoriche applicate. Lo stesso apprezzamento è stato registrato da parte delle aziende che hanno ritenuto l'intervento formativo adeguato e calzante rispetto agli obiettivi del progetto aziendale.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In relazione al piano formativo "Smart Manufacturing Solutions for Food Industry" le buone prassi formative si devono in gran parte all'attenta analisi dei fabbisogni formativi che ha rappresentato uno dei riferimenti imprescindibili per l'intera progettazione dei percorsi formativi da erogare. L'analisi dei bisogni, infatti, è stata una delle fasi più importanti e forse, per certi aspetti, la più importante dell'intero processo formativo. È stata la fase in cui sono state costruite le 'fondamenta' dell'intero processo di formazione del piano. È innegabile,

infatti, che se le fondamenta siano fatte bene, se i primi mattoni siano messi al posto giusto, l'impianto formativo del Piano funzionerà al meglio e gli obiettivi del Piano formativo saranno pienamente raggiunti. Chiaramente capire quali siano i veri obiettivi che le aziende intendevano raggiungere, porre le basi giuste per ottenerli e declinarli nella giusta maniera è cosa essenziale per essere efficaci. Tuttavia, si tratta di un'attività alquanto delicata, giacché in diverse situazioni e per molte imprese, questa prima fase non è considerata essenziale; la ricerca dei bisogni talvolta è considerata una perdita eccessiva di tempo o addirittura inutile, ritenendo di possedere già le soluzioni da proporre dal punto di vista formativo o organizzativo. Il lavoro, pertanto, che è stato realizzato durante l'analisi dei fabbisogni formativi del piano è stato quello di far emergere con più chiarezza possibile, le 'vere' necessità degli interventi formativi e, di conseguenza, le linee-guida per la progettazione futura.

Le tecniche introdotte per analizzare e rilevare le esigenze o necessità formative sono state di diverso tipo: da un'attività più specificatamente desk attraverso l'analisi delle fonti d'informazione all'osservazione diretta, dall'intervista ai focus Group. Per capire lo stato dell'arte, individuare i fabbisogni reali d'innovazione e di formazione, è stato costruito ad hoc un modello di analisi. È stata prevista più di una visita presso la sede aziendale al fine di realizzare un'intervista diretta. Ciò ha in primo luogo consentito di procedere con un'osservazione diretta sul campo e di raccogliere primi dati e informazioni, rendendosi conto personalmente e visionando gli ambienti e il contesto azienda. Si è trattato di un momento propedeutico, che ha permesso di realizzare successivamente un'intervista adeguata ed efficace all'analisi dei fabbisogni. Attraverso un questionario semi strutturato con domande mirate, in parte chiuse e in parte aperte, si è proceduto durante l'intervista a far emergere dati, fatti, opinioni, criticità che portassero a scoprire i reali bisogni ed esigenze formative e organizzative dell'azienda rispetto ai temi oggetto del piano, con particolare riferimento alle esigenze d'innovazione e digitalizzazione. L'uso, in particolare, delle domande aperte ha consentito di realizzare una costante dialettica con la realtà aziendale e con i vari attori, permettendo di raccogliere dati che spesso non possono essere espressi in precedenza o che sono talvolta difficili da far emergere. Una dialettica che in realtà non finisce mai, neanche dopo la realizzazione del corso: appena quest'ultimo è terminato, ci si chiede subito come proseguire con le nuove aspettative. Oltre all'intervista sono stati organizzati dei focus Group per definire il potenziale innovativo dei sistemi di automazione del processo di produzione e confezionamento.

Il raggiungimento di tutti gli obiettivi qualitativi e quantitativi dimostra come durante l'intera realizzazione del Piano, sia in fase di presentazione che in fase di esecuzione, l'attività, svolta da parte del Soggetto Attuatore, dei team di ricerca e team imprenditoriale, d'identificazione dei bisogni formativi latenti, nonché delle finalità, contenuti e durata dei programmi operativi" è stata puntuale e corrispondente alle finalità stesse del Piano.

5.3 Conclusioni

In un settore molto sviluppato e competitivo come quello alimentare, dalla produzione al servizio al cliente, è fondamentale "ascoltare", monitorare il sentimento diffuso e agire prima degli altri. Solamente in questo modo, le difficoltà possono diventare delle opportunità sia dal punto di vista del prodotto che del marketing. Guardando alle ultime evoluzioni, al comportamento del cliente e del mercato nei mesi del lockdown, sono emersi nuovi trend. Quando le persone si sentono in pericolo e spaventate, offrire loro sicurezza ed affidabilità è un aspetto importantissimo. A seguito della pandemia le persone si sono sentite minacciate da un virus che non conoscevano e non potevano sapere con precisione cosa ritenere sicuro. Per questi motivi, nei momenti di grande incertezza e paura, il marchio assume un ruolo importante fornendo garanzia di sicurezza, dalla produzione all'acquisto. Conoscere il marchio significa conoscere un modo di lavorare e sceglierlo se ritenuto corretto. La "Brand Identity", sempre importante, nei momenti di disorientamento, acquista più importanza. Inoltre, come spesso accade, soprattutto nel settore food, guardare al futuro corrisponde ad un ritorno alle origini. La crisi da Covid-19 ha reso ancora più forte e netta la richiesta di un cibo buono, non solo dal punto di vista del sapore. Buono oggi significa anche di alta qualità, di cui si conosce l'origine con certezza e la si può tracciare, che appartiene al territorio e che è il frutto spontaneo di una stagione e di un clima. Questi

elementi stanno acquisendo sempre maggiore importanza, creando tra loro un legame indissolubile e diventando i fattori cruciali per la scelta.

A tutto questo ha provato a rispondere il piano “Smart Manufacturing Solutions for Food Industry” concretizzandosi in un programma integrato di lavoro composto da attività formative e da azioni propedeutiche in grado di fornire un apporto significativo agli obiettivi di crescita e di ripresa delle imprese beneficiarie.

