

## **AT SARDEGNA**

# **AZIENDA: MEDITERRANEA CONSERVE ALIMENTARI SRL**

### **Ambito Tematico Strategico:**

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo  
e di prodotto**

### **Titolo:**

**Formazione Avanzata per l'Utilizzo di Sistemi  
Gestionali Aziendali**

### **Team di Monitoraggio:**

Dott.ssa Sonia Assunta Orfei esperta nell'ambito della formazione continua, dell'analisi del fabbisogno di competenze professionali delle imprese, dell'analisi delle tematiche degli interventi di formazione continua.

Dott.ssa Stefania Pinna esperta dell'analisi delle tematiche degli interventi di formazione continua.

**Codice piano formativo:** AV/018/22

**Titolo piano formativo:** Competenze trasversali in Sardegna

## Sommario

Capitolo 1 – INTRODUZIONE.....	4
Capitolo 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA .....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore .....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione .....	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	7
2.4 Considerazioni riepilogative.....	8
Capitolo 3 – IL PIANO FORMATIVO .....	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati .....	9
3.2 Il processo formativo, dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	10
3.3 Considerazioni riepilogative.....	11
Capitolo 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	12
4.1 L'impatto della formazione.....	12
4.2 Considerazioni riepilogative.....	13
Capitolo 5 – CONCLUSIONI .....	14
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione .....	14
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	15
5.3 Conclusioni.....	16
Bibliografia.....	18

## Capitolo 1 – INTRODUZIONE

La scelta di proporre a Mediterranea Conserve le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo è dipesa soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione attraverso la formazione mirata al personale interessato. In particolare, l'importanza dell'azienda e la sua storia rendono il caso interessante, la Mediterranea Conserve infatti ritiene necessaria dell'azienda di contribuire alla crescita umana e professionale dei suoi lavoratori contemporaneamente alla crescita sul piano dell'innovazione senza trascurare le tradizioni. Questa crescita si concretizza con il contributo della formazione in azienda strutturata in tutto e per tutto secondo un sistema di formazione continua.

Il programma formativo è stato progettato per rispondere alla necessità dell'azienda di migliorare lo sviluppo innovativo, fornendo ai responsabili dell'area produzione le competenze necessarie per attuare le strategie aziendali.

Sono state analizzate le tappe che hanno portato l'azienda a riconoscere questa specifica esigenza formativa, partendo dall'individuazione dei bisogni organizzativi e delle aree di miglioramento individuate all'interno della struttura. Si è inoltre esaminato il processo decisionale che ha motivato la scelta di avviare un intervento formativo mirato, al fine di colmare le lacune di competenze e supportare la crescita professionale del personale. È stato discusso anche quali fossero i risultati attesi dal programma formativo, come il miglioramento delle performance individuali e aziendali, l'acquisizione di nuove competenze strategiche e l'adeguamento delle risorse alle sfide future del mercato. Inoltre, è stata prestata particolare attenzione ai partecipanti coinvolti, descrivendo il loro profilo, le esigenze specifiche e il ruolo chiave che ciascuno di loro ha ricoperto all'interno del percorso formativo, con l'obiettivo di garantire una formazione mirata e funzionale agli scopi aziendali.

Nel settore ittico, l'innovazione tecnologica svolge un ruolo cruciale per migliorare la competitività e l'efficienza delle imprese. Sebbene gran parte delle attività si fondi su metodi artigianali, che richiedono una grande esperienza e manualità, l'introduzione di tecnologie avanzate contribuisce in modo significativo a ottimizzare i processi produttivi. L'adozione di tecnologie moderne consente di migliorare la qualità dei prodotti, garantire standard più elevati di sicurezza e igiene, e ridurre i tempi di lavorazione, aumentando così la capacità produttiva. Inoltre, l'automazione di alcune fasi del processo permette di ridurre i margini di errore umano e migliorare la consistenza del prodotto finale. Grazie all'innovazione tecnologica, le aziende del settore ittico possono rispondere meglio alle esigenze del mercato, affrontare le sfide della sostenibilità e migliorare la tracciabilità dei prodotti, offrendo al contempo soluzioni più rapide ed efficienti.

Per sfruttare appieno il potenziale di queste innovazioni, è fondamentale l'adozione di un sistema gestionale avanzato, che permetta di integrare e ottimizzare i vari processi aziendali. Un sistema di gestione sofisticato consente di monitorare e coordinare tutte le fasi della produzione, dalla lavorazione alla distribuzione, migliorando l'efficienza operativa e facilitando la gestione delle risorse. Per garantire il corretto utilizzo di tale sistema, la formazione continua si rivela essenziale. Essa permette ai dipendenti di acquisire le competenze necessarie per operare in modo efficace con il sistema gestionale, massimizzando i benefici delle tecnologie e assicurando un flusso di lavoro più fluido e produttivo.

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna ha realizzato l'attività sull'azione formativa di un piano finanziato con le risorse del Conto di Sistema, la seguente relazione riguarda il piano Competenze trasversali in Sardegna. L'obiettivo è ottimizzare il processo produttivo per migliorare la qualità del prodotto finale. Ciò implica l'introduzione di tecnologie avanzate e sistemi gestionali efficienti, che rendano le fasi di lavorazione più rapide, precise e sostenibili

riducendo gli sprechi e gli errori. Ogni miglioramento nel processo si traduce in un prodotto più uniforme e conforme agli standard di qualità richiesti dal mercato, aumentando la competitività e la soddisfazione dei clienti.

## Capitolo 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Quella della Mediterranea Conserve è una tipica storia di impresa nella provincia italiana, che ha avuto inizio quasi un secolo fa, quando la famiglia Rocca iniziò a produrre le prime bottarghe di muggine presso la Cooperativa dei Pescatori della IV Regia dello stagno di Santa Gilla, a Cagliari. Inizialmente una piccola attività, nata in un laboratorio di appena 40 mq con il contributo di sole due persone, ha rapidamente acquisito rilevanza, diventando una delle realtà imprenditoriali più significative.

Una tipica storia di impresa nella provincia italiana, La Rocca della Bottarga, in breve tempo, è riuscita a rendere la bottarga intera e macinata disponibile al mercato locale e su diversi canali, affermandosi come un esempio di solido spirito imprenditoriale e visione lungimirante.

Da oltre 25 anni, l'azienda si occupa della produzione e commercializzazione di bottarga e specialità di mare. Nel corso di questi anni, ha ricevuto numerose richieste da parte di clienti e consumatori, sempre più interessati a conoscere in modo approfondito le proposte e le innovazioni offerte. In particolare, è emersa la necessità di semplificare il processo di acquisto dei prodotti, per rendere l'esperienza più immediata e accessibile. L'azienda ha accolto con attenzione queste sollecitazioni, comprendendo l'importanza di rispondere in modo efficace alle esigenze di un mercato sempre più dinamico e orientato alla praticità. In risposta a queste richieste, l'impresa ha avviato un processo di revisione dei propri canali di vendita, implementando soluzioni che favorissero una maggiore facilità di acquisto, sia per i clienti abituali che per quelli occasionali. L'obiettivo è stato quello di migliorare l'accessibilità, rendendo più semplice e fluido l'accesso ai prodotti e le modalità di acquisto, sia tramite canali tradizionali che digitali. L'azienda, acquisita circa quattro anni fa dal titolare Alessandro Musu, è stata inizialmente rilevata come Golden Sea, per poi diventare Mediterranea Conserve Alimentari. Nel corso di questo periodo, la struttura societaria ha subito diversi cambiamenti, in particolare durante la fase iniziale dell'acquisizione, quando si è assistito a una serie di modifiche sia nelle risorse umane che nell'organizzazione aziendale. Sono stati apportati cambiamenti significativi in vari settori, inclusi la produzione, l'organizzazione commerciale e la gestione interna, con un profondo rinnovamento societario.

Nonostante questi cambiamenti, il core business dell'azienda è rimasto invariato, focalizzandosi sulla produzione di bottarga di muggine e tonno. Tuttavia, nel tempo, sono stati introdotti nuovi prodotti che hanno ampliato e diversificato l'offerta, offrendo ai clienti una scelta ancora più ampia.

Il percorso di crescita dell'azienda è caratterizzato da un miglioramento continuo che sta favorendo un progressivo sviluppo, sia in termini di efficienza organizzativa che di fatturato. L'azienda opera principalmente nel mercato ittico, con un'attenzione particolare alla produzione di bottarga di muggine e tonno, ma ha anche ampliato la sua attività includendo una varietà di conserve ittiche, rispondendo così alla domanda di un mercato sempre più diversificato.

Grazie a questo processo di evoluzione e innovazione, l'azienda continua a crescere con successo, consolidandosi come realtà di riferimento nel settore in cui operiamo. Si trova a fronteggiare una concorrenza forte e ben strutturata, sia a livello regionale che nazionale. In particolare, nel mercato sardo, sono presenti tre principali aziende che si contendono una quota significativa del settore, creando una competizione intensa. Oltre a questi

competitor locali, ci sono altre realtà a livello nazionale che rafforzano ulteriormente la competitività del mercato. Nonostante la concorrenza agguerrita, la Mediterranea Conserve continua a distinguersi per qualità, innovazione e un'offerta diversificata che consente di mantenere una posizione solida nel territorio.

## 2.2 Orientamenti strategici e processi di Innovazione

L'intervento aziendale nell'ambito del progetto ha avuto un impatto strategico e operativo su vari aspetti cruciali per l'evoluzione dell'impresa, con particolare attenzione alla qualificazione dei processi e dei prodotti, all'innovazione dell'organizzazione e alla digitalizzazione. L'azienda ha concentrato i suoi sforzi nello sviluppo dell'area dell'innovazione, consapevole che il progresso tecnologico è fondamentale per restare competitivi in un mercato in continua evoluzione.

Nel settore specifico in cui l'azienda opera, caratterizzato da un forte legame con il lavoro manuale, l'innovazione tecnologica gioca un ruolo cruciale per ottimizzare il processo produttivo e garantire la massima qualità del prodotto finale. Sebbene l'azienda conservi un approccio artigianale nel trattamento dei prodotti, la tecnologia è stata implementata nelle fasi successive della produzione per ottenere risultati significativamente migliori. In particolare, la tecnologia avanzata ha permesso di migliorare l'efficienza e la precisione nelle lavorazioni, riducendo gli scarti e ottimizzando l'intero processo. Un esempio tangibile di questa innovazione è l'introduzione di strumenti tecnologici per il controllo delle variabili critiche, che hanno reso possibile un processo più preciso e uniforme, riducendo al minimo le deviazioni nella qualità.

Dal punto di vista degli obiettivi strategici, l'azienda ha perseguito un percorso di costante evoluzione, non solo in termini di prodotto, ma anche di processo produttivo. In un mercato sempre più competitivo, l'azienda ha investito in nuove tecnologie e metodologie per mantenere alti standard di qualità. L'obiettivo di garantire una qualità superiore è stato raggiunto grazie all'introduzione di processi innovativi che uniscono l'eccellenza artigianale alle potenzialità delle nuove tecnologie.

Un ulteriore obiettivo strategico di rilievo è stato l'internazionalizzazione, che rappresenta un'importante leva per la crescita futura dell'azienda. Sebbene il mercato primario resti quello locale e nazionale, l'azienda ha fatto significativi passi verso l'espansione internazionale, cercando di far conoscere la qualità dei suoi prodotti ad un pubblico più ampio e diversificato. Questo processo è stato sostenuto dalle innovazioni tecnologiche che hanno reso la produzione più agile e scalabile, consentendo all'azienda di affrontare con successo le sfide dei mercati esteri.

Un esempio concreto dell'implementazione dell'innovazione tecnologica è l'introduzione di un macchinario avanzato nell'ambito dell'Industria 4.0, installato lo scorso anno. Questo macchinario include un rilevatore di umidità del prodotto e di acqua libera (AW), una tecnologia che ha avuto un impatto significativo sulla standardizzazione della qualità del prodotto. Grazie a questa innovazione, l'azienda è riuscita a migliorare la uniformità e la precisione nella lavorazione, garantendo un prodotto finale con caratteristiche costanti e di qualità superiore. L'impiego di questa tecnologia ha ridotto significativamente la variabilità nel processo produttivo, permettendo all'azienda di soddisfare meglio le richieste dei clienti e mantenere alti livelli di qualità in modo continuativo.

Per quanto riguarda l'impatto della pandemia, l'azienda si è trovata in una posizione favorevole grazie alla sua preparazione preventiva e alla capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti normativi e alle nuove esigenze operative. L'azienda, infatti, aveva già implementato rigorosi protocolli per garantire la sicurezza alimentare e il rispetto delle normative sanitarie, rendendo la transizione alle nuove disposizioni legate alla pandemia meno

complessa. L'unico cambiamento significativo riguardava l'introduzione dello smart working per alcuni dipendenti, che ha permesso loro di lavorare da remoto senza compromettere l'efficienza delle operazioni aziendali. Nonostante la difficoltà dell'emergenza sanitaria, l'azienda è riuscita a mantenere un livello costante del servizio, minimizzando gli impatti operativi e garantendo la continuità delle attività.

Grazie alla sua flessibilità e alla capacità di innovazione, l'azienda è riuscita a navigare senza difficoltà il periodo emergenziale, continuando a soddisfare le esigenze del mercato e dei clienti. La gestione efficace della pandemia ha dimostrato non solo la robustezza dell'organizzazione, ma anche la sua capacità di adattarsi rapidamente a situazioni impreviste.

In sintesi, l'intervento aziendale nell'ambito del progetto formativo ha avuto un impatto strategico e operativo significativo, favorendo una crescita sostenibile e continua dell'impresa. L'adozione di tecnologie avanzate, la digitalizzazione dei processi e l'innovazione nell'organizzazione hanno reso l'azienda più competitiva, flessibile e in grado di rispondere in modo più efficace alle sfide del mercato globale. L'azienda ha così consolidato le proprie basi per una crescita futura, mirando a consolidare e ampliare la propria presenza sui mercati internazionali, senza mai compromettere la qualità che la caratterizza.

### **2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione**

I principali obiettivi che l'azienda intendeva raggiungere attraverso la partecipazione al Piano Formativo si sono concentrati principalmente sulla standardizzazione dei processi, un aspetto cruciale che ha avuto un impatto diretto e positivo sul miglioramento della qualità del prodotto. Grazie a questa iniziativa, l'azienda è riuscita a implementare un sistema che, oggi, è utilizzato quotidianamente in tutte le fasi della produzione, garantendo una maggiore uniformità nei risultati e una gestione delle operazioni molto più efficiente.

I vantaggi attesi dalla partecipazione al Piano Formativo sono stati molteplici. L'azienda si aspettava un incremento della produttività attraverso l'ottimizzazione dei tempi di lavoro e una maggiore efficienza nell'intero processo produttivo. Un altro obiettivo fondamentale era lo sviluppo delle competenze interne, in particolare per l'utilizzo di un nuovo software gestionale, che avrebbe ottimizzato e migliorato la gestione dell'intero ciclo produttivo. Grazie al nuovo software, sono stati ridotti significativamente i tempi di lavoro, e sono stati minimizzati gli errori, migliorando anche la sicurezza e la protezione dei dati aziendali. L'introduzione del software gestionale ha avuto come scopo quello di rendere più efficienti le operazioni relative alla produzione, alla gestione del magazzino e, di conseguenza, migliorare la capacità dell'azienda di rispondere rapidamente e in modo preciso alle richieste del mercato, accorciando i tempi di consegna e aumentando la soddisfazione del cliente.

Il processo aziendale che ha subito il maggiore coinvolgimento è stato il processo produttivo, ma la formazione ha avuto un impatto significativo anche sulle altre aree aziendali che interagiscono con la produzione, come il monitoraggio delle scorte, le forniture e la gestione delle risorse. La formazione ha permesso ai vari reparti di acquisire una comprensione completa del nuovo sistema, migliorando la collaborazione tra le diverse funzioni aziendali e aumentando l'efficienza complessiva. L'introduzione del software gestionale ha anche rafforzato la comunicazione tra i reparti, favorendo un flusso di informazioni più rapido e preciso, riducendo il rischio di errori e migliorando la gestione patrimoniale.

Questo approccio ha non solo ottimizzato i flussi di lavoro, ma ha anche contribuito a creare una visione più chiara e condivisa degli obiettivi aziendali e delle necessità quotidiane, rendendo l'intera struttura aziendale più allineata e coesa.

Inoltre, la maggiore efficienza operativa ha ottimizzato la capacità di risposta dell'azienda al mercato, rendendo la produzione più reattiva alle esigenze dei clienti, riducendo i tempi di attesa e aumentando la flessibilità. Questo si traduce in una maggiore soddisfazione dei clienti e in una posizione più competitiva sul mercato.

Il Piano Formativo ha, dunque, avuto un impatto tangibile non solo sulla qualità del prodotto, ma anche sull'intera organizzazione aziendale. In sintesi, il piano ha contribuito a rendere l'azienda più competitiva e ad aumentare il suo potenziale di crescita a lungo termine.

#### **2.4 Considerazioni riepilogative**

La storia di Mediterranea Conserve Alimentari rappresenta un esempio emblematico di crescita e innovazione nel panorama delle imprese italiane, in particolare in un settore tradizionale come quello della produzione di bottarga e conserve ittiche. L'azienda, fondata quasi un secolo fa, ha saputo evolversi in modo significativo, adattandosi ai cambiamenti del mercato e alle esigenze dei consumatori, senza mai compromettere la qualità artigianale dei suoi prodotti. L'acquisizione da parte di Alessandro Musu e il successivo processo di rinnovamento hanno dato il via a un ciclo di innovazione e internazionalizzazione, consolidando la sua posizione nel settore e puntando a espandere la sua presenza sui mercati esteri.

Uno degli aspetti fondamentali che emerge da questa evoluzione è l'integrazione della tecnologia nei processi produttivi. Pur mantenendo una forte componente artigianale, l'azienda ha adottato soluzioni tecnologiche avanzate che hanno migliorato l'efficienza, la precisione e la qualità del prodotto finale. L'introduzione di tecnologie come il macchinario dell'Industria 4.0 per il controllo delle variabili critiche ha ridotto gli scarti e ottimizzato il processo, garantendo una maggiore uniformità dei prodotti.

L'adozione di nuove tecnologie ha avuto anche un impatto importante sull'organizzazione aziendale, con la digitalizzazione dei processi e l'introduzione di un software gestionale avanzato. Questo ha reso più efficienti le operazioni quotidiane, migliorando la gestione della produzione, del magazzino e della logistica. La formazione del personale è stata cruciale in questo processo, garantendo che tutte le risorse interne potessero adattarsi rapidamente ai cambiamenti e utilizzare al meglio le nuove tecnologie, favorendo così una maggiore collaborazione e fluidità nei flussi di lavoro. La standardizzazione dei processi ha garantito una qualità costante, migliorando la competitività dell'azienda sia sul mercato locale che nazionale, ma soprattutto internazionale.

In sintesi, la Mediterranea Conserve Alimentari è riuscita a trasformarsi in un'impresa più moderna e competitiva, grazie a un continuo processo di innovazione tecnologica e di formazione interna. Questo approccio ha non solo migliorato la qualità dei suoi prodotti, ma ha anche reso l'azienda più flessibile, reattiva e capace di affrontare le sfide di un mercato globale sempre più competitivo.

## Capitolo 3 – IL PIANO FORMATIVO

### 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Sviluppare una metodologia per rilevare i fabbisogni formativi dell'azienda è stato un processo condiviso e approfondito tra tutte le parti coinvolte. La fase di analisi, che ha incluso numerosi incontri e riunioni con il Soggetto Attuatore, ha avuto un ruolo centrale. Durante questi incontri, sono state raccolte informazioni dettagliate sulle esigenze specifiche dell'impresa, permettendo di individuare con chiarezza il gap formativo esistente e le aree in cui l'azienda necessitava di un intervento mirato. Attraverso un processo partecipativo, l'analisi delle sfide e delle opportunità che l'impresa stava affrontando nel mercato, e la comprensione di come la formazione potesse contribuire al suo sviluppo e crescita, hanno consentito di definire con precisione l'intervento necessario.

Le interviste tra la Responsabile Aziendale e il Soggetto Attuatore, finalizzate a ottenere ulteriori dettagli sui punti critici da affrontare, hanno fornito informazioni aggiuntive. In queste conversazioni, si è posta particolare attenzione alle necessità formative, concentrandosi sulle competenze e conoscenze necessarie per permettere all'azienda di evolversi con successo in un mercato competitivo. Le informazioni così raccolte hanno costituito gli elementi cruciali per delineare il tipo di formazione da implementare, adattandola alle reali esigenze dell'impresa.

Una volta identificate le necessità, è emerso chiaramente che il fabbisogno principale riguardava l'integrazione delle tradizionali pratiche artigianali con l'adozione di tecnologie avanzate. In particolare, si è ritenuto fondamentale potenziare il processo produttivo con l'uso di software industriali in grado di tracciare, monitorare e ottimizzare le diverse fasi della lavorazione. Questo approccio avrebbe permesso di coniugare l'alta qualità del prodotto, tipica dell'artigianalità, con le efficienze operative derivanti dall'uso di strumenti digitali. L'innovazione tecnologica è stata dunque la spinta principale che ha indirizzato il fabbisogno formativo, rendendo indispensabile l'acquisizione di nuove competenze nell'utilizzo di software dedicati al monitoraggio e al controllo del processo produttivo. La capacità di tracciare ogni fase del procedimento, ridurre gli sprechi e ottimizzare le risorse sono stati gli aspetti chiave su cui si è concentrato il percorso formativo.

L'introduzione di questi software avanzati, pensati per l'industria 4.0, ha reso necessario un intervento formativo che non solo fornisse le competenze tecniche per l'uso degli strumenti, ma anche per comprendere l'impatto sul flusso produttivo complessivo e sulle pratiche aziendali.

Nel definire il corso formativo, si è dedicata molta attenzione alla selezione delle figure professionali più adatte a fornire la formazione. È stata scelta una docente con una lunga esperienza, sia nel team del Soggetto Attuatore che all'interno dell'azienda, avendo già ricoperto incarichi formativi simili con successo. La docente selezionata, esperta nell'ambito dei software industriali e con particolare esperienza nella gestione e monitoraggio della produzione, è stata ritenuta particolarmente idonea per il compito. La sua esperienza pregressa l'ha resa altamente qualificata per trasmettere le competenze necessarie all'uso dei software di monitoraggio, adattandoli alle specifiche necessità produttive dell'azienda. È stata scelta non solo per la sua alta qualificazione tecnica, ma anche per la sua capacità di trasferire in modo pratico e operativo le conoscenze, accompagnando i partecipanti nel processo di apprendimento in modo fluido e coinvolgente. L'obiettivo è stato quello di garantire che ogni dipendente coinvolto nel programma formativo fosse in grado non solo di comprendere le potenzialità dei nuovi strumenti, ma anche di applicarli correttamente nella vita quotidiana dell'azienda, contribuendo concretamente al miglioramento della qualità del prodotto e all'ottimizzazione dei processi.

In sintesi, l'approccio metodologico messo in atto dal Soggetto Attuatore ha consentito di individuare con precisione le esigenze formative, offrendo un programma altamente mirato che rispondeva alle necessità di innovazione e di potenziamento delle competenze aziendali. Grazie a un'attenta analisi dei fabbisogni e alla selezione della figura formativa più adeguata, l'azienda ha avuto l'opportunità di intraprendere un percorso di crescita che unisce tradizione e innovazione, migliorando così la propria competitività sul mercato.

### **3.2 Il processo formativo, dalla progettazione alla valutazione degli esiti**

Gli esiti ottenuti dal corso sono stati in linea con gli obiettivi prefissati, rispondendo pienamente alle aspettative iniziali. Non sono emersi cambiamenti significativi durante l'attuazione, poiché si è partiti con una visione molto chiara e definita del percorso formativo. La docente, già aggiornata sui contenuti e sugli obiettivi del programma, ha contribuito a mantenere la coerenza tra le aspettative e l'effettiva attuazione del corso. Inoltre, il monitoraggio costante ha garantito che il corso si sviluppasse senza disallineamenti rispetto agli obiettivi iniziali, e la costante attenzione al progresso ha permesso di intervenire tempestivamente se necessario, mantenendo sempre un alto livello di aderenza alle esigenze aziendali.

Va sottolineato che, oltre al monitoraggio continuo previsto dal fondo, l'azienda dispone di un sistema interno di monitoraggio della formazione, che ha permesso di valutare costantemente la coerenza tra i contenuti del corso e le aspettative aziendali. Questo ha consentito di rilevare, in tempo reale, l'efficacia del percorso formativo e l'allineamento tra la teoria e la pratica. Tuttavia, è emerso che le ore destinate all'azione formativa non sono state sufficienti a coprire completamente tutte le necessità, indicando la possibilità di estendere ulteriormente il programma per garantire un apprendimento più completo.

La metodologia didattica scelta si è caratterizzata per un approccio innovativo, con un focus pratico e operativo che ha risposto pienamente alla necessità di non restare confinati al livello teorico, ma di rendere la formazione utile ed applicabile immediatamente nel contesto lavorativo. Il taglio operativo del corso ha permesso di capitalizzare la formazione, assicurando che le competenze acquisite potessero essere facilmente tradotte in azioni concrete e operazioni quotidiane all'interno dell'azienda.

La micro-progettazione del corso, in relazione ai contenuti, si è rivelata adeguata rispetto alle aspettative iniziali dell'impresa. Tuttavia, con l'inclusione di ulteriori moduli formativi successivi, si è potuta rafforzare ulteriormente la progettazione del percorso, sviluppando e approfondendo tematiche specifiche che non erano state completamente esplorate nella fase iniziale. Questo ha reso possibile un arricchimento del progetto, rispondendo così a esigenze evolutive dell'azienda.

Le metodologie didattiche adottate si sono concentrate principalmente sull'action learning, un approccio che ha favorito il coinvolgimento attivo dei partecipanti in situazioni pratiche e concrete. Questo metodo ha permesso di mantenere il corso strettamente legato alla realtà operativa dell'azienda, facendo in modo che le tecniche apprese durante il percorso fossero immediatamente applicabili. Il corso non è stato dunque un evento scollegato dalla produzione quotidiana, ma un intervento formativo pensato per rispondere a necessità operative immediate, con un forte focus sull'utilizzo pratico delle nuove competenze.

Rispetto alla scelta dei docenti, sono stati selezionati professionisti già noti e apprezzati, la cui esperienza e competenza tecnica corrispondevano perfettamente alle esigenze formative. La loro conoscenza approfondita delle tematiche trattate, unita alla capacità di trasmettere le competenze in modo chiaro e pratico, ha garantito il successo dell'iniziativa formativa.

Il gradimento dei partecipanti è stato monitorato attraverso questionari di valutazione, che hanno rivelato un alto livello di soddisfazione. I partecipanti hanno apprezzato in particolare l'approccio pratico e immediatamente spendibile, nonché la possibilità di applicare le tecniche apprese nel proprio lavoro quotidiano. Un aspetto che ha suscitato particolare soddisfazione è stato il cambiamento nei ritmi di lavoro, che sono migliorati grazie all'adozione delle metodologie e degli strumenti appresi durante il corso. Questo ha confermato che la formazione ha avuto un impatto concreto sulle performance aziendali, dimostrando il valore aggiunto dell'intervento.

Anche se il corso non prevedeva il rilascio di certificazioni ufficiali, in quanto si trattava di una formazione finalizzata principalmente alla trasparenza delle competenze acquisite, l'azienda ha comunque registrato i risultati ottenuti nel proprio sistema interno. L'azienda dispone di un registro formativo in cui vengono inserite le valutazioni basate sui risultati degli operatori, effettuate in relazione ai piani individuati all'interno dell'azienda. Questo sistema ha permesso di monitorare in modo sistematico l'efficacia della formazione e di tener traccia dei progressi ottenuti dai dipendenti, confermando così l'allineamento tra gli obiettivi formativi e i risultati pratici.

### 3.3 Considerazioni riepilogative

In sintesi, il processo di rilevazione dei fabbisogni formativi e la successiva progettazione del percorso formativo per l'azienda sono stati caratterizzati da un'approfondita analisi partecipativa e da un approccio metodologico mirato e operativo. Il coinvolgimento diretto di tutte le parti interessate ha permesso di comprendere in modo preciso le esigenze aziendali, con particolare attenzione al gap formativo da colmare, soprattutto in relazione all'adozione di nuove tecnologie per ottimizzare il processo produttivo. La decisione di integrare la tradizione artigianale con innovazioni tecnologiche, come i software industriali, ha guidato la progettazione del corso, garantendo che la formazione fosse altamente pertinente e finalizzata al miglioramento delle performance aziendali.

Il corso ha mantenuto una forte aderenza agli obiettivi iniziali grazie a un monitoraggio continuo, che ha permesso di correggere eventuali disallineamenti in tempo reale. Sebbene il programma formativo sia stato generalmente efficace, è emerso che le ore destinate alla formazione non sono state sufficienti per coprire appieno tutte le necessità aziendali, suggerendo la possibilità di un'estensione futura del percorso. L'approccio pratico, con una forte enfasi sull'action learning, ha risposto alla necessità di rendere immediatamente applicabili le competenze acquisite. I partecipanti hanno apprezzato in particolare la possibilità di applicare direttamente quanto appreso nel contesto operativo quotidiano, migliorando così la qualità e l'efficienza del lavoro.

L'adozione di metodologie didattiche pratiche, unitamente alla selezione di formatori esperti e riconosciuti, ha contribuito al successo del percorso formativo, dimostrando l'importanza di una formazione che non si limiti alla teoria, ma che favorisca il trasferimento concreto delle competenze nel contesto aziendale. Il monitoraggio dei risultati attraverso il sistema interno dell'azienda ha ulteriormente evidenziato l'impatto positivo della formazione sulle performance, confermando il valore dell'iniziativa.

In conclusione, il processo formativo ha rappresentato un'opportunità significativa per l'azienda di coniugare tradizione e innovazione, aumentando la competitività e l'efficienza operativa grazie a un programma formativo ben strutturato e mirato alle reali necessità del contesto aziendale.

## Capitolo 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

### 4.1 L’impatto della formazione

L’impatto dei corsi formativi sui processi aziendali si è rivelato decisivo, contribuendo a una serie di miglioramenti concreti e misurabili. L’introduzione di software avanzati per il monitoraggio e l’ottimizzazione delle fasi produttive ha migliorato sensibilmente l’efficienza complessiva dell’azienda. I dipendenti, grazie alla formazione ricevuta, hanno acquisito la competenza per utilizzare questi strumenti digitali, che hanno permesso loro di tracciare in tempo reale ogni fase del processo produttivo. Questo ha portato a una maggiore precisione e tempestività nel controllo delle varie operazioni, riducendo al minimo gli errori e i ritardi che in passato potevano verificarsi. La capacità di monitorare ogni singola fase della produzione ha consentito di identificare e correggere eventuali inefficienze in tempo reale, migliorando il flusso complessivo e ottimizzando l’utilizzo delle risorse. Questo, a sua volta, ha portato a una riduzione degli sprechi, a una migliore gestione dei tempi e a una maggiore efficienza operativa. Il miglioramento continuo dei processi ha permesso all’azienda non solo di migliorare la qualità del prodotto, ma anche di rendere i processi più agili e tempestivi, rispondendo in modo più rapido e preciso alle esigenze del mercato.

Un aspetto cruciale che è emerso dal corso formativo è che tutti i processi aziendali sono diventati più snelli e puntuali. Questo cambiamento è immediatamente visibile e reperibile nei vari aspetti operativi quotidiani dell’azienda. Grazie alla digitalizzazione e all’uso di software industriali, l’azienda è ora in grado di gestire in modo molto più efficiente l’intero flusso produttivo. Le fasi della produzione, un tempo gestite manualmente e spesso soggette a errori, ora sono più fluide e controllate, portando a una riduzione dei tempi di lavorazione e a un miglioramento delle performance generali. Il risultato è un’azienda che può rispondere con maggiore velocità alle richieste del mercato, rispettando i tempi di consegna con maggiore affidabilità e, di conseguenza, migliorando la sua competitività.

Per quanto riguarda le modalità di lavoro dei dipendenti, è evidente che la formazione ha determinato un cambiamento significativo nelle attività quotidiane. Prima della formazione, molti processi erano gestiti tramite metodi tradizionali, che richiedevano tempi più lunghi e un controllo manuale costante. Oggi, con l’uso dei software, i dipendenti hanno acquisito la capacità di monitorare autonomamente le fasi della produzione, ottimizzare l’utilizzo delle risorse e risolvere in modo rapido le eventuali problematiche, senza dover aspettare l’intervento di un supervisore. La possibilità di raccogliere e analizzare i dati in tempo reale ha migliorato la precisione nelle decisioni operative e ha aumentato l’autonomia dei dipendenti nelle loro mansioni quotidiane.

Inoltre, la formazione ha portato a un miglioramento nelle modalità di comunicazione tra i vari reparti aziendali. L’introduzione di strumenti digitali ha facilitato il flusso di informazioni tra i diversi team, riducendo i tempi di risposta alle problematiche, aumentando la collaborazione tra i reparti e migliorando la capacità di coordinamento. Le informazioni ora sono accessibili in tempo reale e condivise facilmente tra tutte le persone coinvolte nel processo produttivo, migliorando così la trasparenza e l’efficienza del lavoro di squadra.

Un altro cambiamento significativo riguarda l’approccio operativo: la formazione ha consentito ai dipendenti di adottare un mindset più orientato all’innovazione e al miglioramento continuo. Questo approccio pratico ha favorito l’applicazione immediata delle competenze acquisite sul campo, senza la necessità di lunghi periodi di adattamento. I partecipanti hanno potuto vedere rapidamente i benefici derivanti dall’uso delle nuove tecnologie, il che ha incentivato una maggiore motivazione e coinvolgimento nel processo di cambiamento. La formazione non si è limitata a trasmettere competenze tecniche, ma ha anche contribuito a sviluppare un approccio più analitico e orientato al miglioramento delle performance quotidiane.

In sintesi, i corsi formativi hanno avuto un impatto positivo non solo sui processi aziendali, rendendoli più snelli e puntuali, ma anche sulle modalità di lavoro dei dipendenti, che ora sono più autonomi, informati e pronti a sfruttare le nuove tecnologie in modo efficace. Questo ha permesso all'azienda di essere più competitiva, adattandosi rapidamente alle esigenze del mercato e migliorando la qualità dei prodotti e dei servizi offerti. La formazione ha quindi avuto un ruolo cruciale nel potenziare le capacità operative, favorendo un cambiamento che ha avuto effetti concreti e duraturi sui risultati aziendali.

#### **4.2 Considerazioni riepilogative**

In sintesi, l'impatto dei corsi formativi sui processi aziendali è stato estremamente positivo, portando a miglioramenti tangibili in vari ambiti operativi. La formazione ha avuto un ruolo fondamentale nel migliorare l'efficienza complessiva dell'azienda, grazie all'introduzione di software avanzati che hanno ottimizzato la gestione delle fasi produttive e reso i processi aziendali più snelli e puntuali. Il miglioramento nella gestione delle risorse, nella riduzione degli sprechi e nella tempestività delle operazioni ha reso l'azienda più competitiva e reattiva alle esigenze del mercato.

Le modalità di lavoro dei dipendenti sono cambiate in modo significativo. L'introduzione delle tecnologie digitali ha ridotto la dipendenza dai processi manuali, migliorando l'autonomia dei dipendenti nel monitorare e gestire autonomamente la produzione. Questo ha portato a un lavoro più preciso e proattivo, riducendo i tempi di attesa e permettendo una gestione più dinamica delle operazioni quotidiane. Inoltre, la formazione ha facilitato il passaggio a un approccio operativo più innovativo e orientato al miglioramento continuo, incentivando l'auto motivazione e l'adattabilità dei dipendenti alle nuove tecnologie.

Un altro aspetto importante riguarda la comunicazione interdipartimentale, che è migliorata grazie alla digitalizzazione e alla condivisione in tempo reale delle informazioni. I reparti ora collaborano in modo più efficiente, riducendo i tempi di risposta e ottimizzando la gestione delle problematiche operative. Ciò ha aumentato la trasparenza e migliorato la capacità di coordinamento tra i team.

In generale, la formazione ha contribuito a sviluppare un mindset più orientato all'innovazione e al miglioramento continuo tra i dipendenti, il che ha avuto effetti positivi sia sull'efficienza operativa che sulla qualità del lavoro. I dipendenti, ora più autonomi e informati, sono riusciti a sfruttare efficacemente le nuove tecnologie, migliorando la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, consolidando così il valore della formazione come elemento chiave per il successo a lungo termine.

In conclusione, i corsi formativi non solo hanno migliorato i processi aziendali, ma hanno anche trasformato positivamente le modalità di lavoro dei dipendenti, contribuendo in modo significativo all'evoluzione dell'azienda verso una realtà più efficiente, innovativa e competitiva. L'intervento formativo ha avuto effetti concreti e duraturi, che si riflettono nella performance complessiva dell'azienda.

## Capitolo 5 – CONCLUSIONI

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

Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione e sul suo successo, alla luce di quanto detto sin qui, possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- **Analisi approfondita dei fabbisogni formativi:** la fase di analisi iniziale, che ha coinvolto tutte le parti interessate, ha permesso di identificare con precisione le esigenze specifiche dell'azienda. Questo ha garantito che la formazione fosse mirata e pertinente, rispondendo concretamente alle necessità dell'impresa e alle sfide del mercato.
- **Partecipazione attiva e collaborazione tra azienda e Soggetto Attuatore:** il processo partecipativo e la stretta collaborazione tra l'azienda e il Soggetto Attuatore hanno permesso di creare un programma formativo che fosse il più aderente possibile alle esigenze reali dell'impresa, assicurando che le soluzioni proposte fossero pratiche e applicabili nel contesto operativo.
- **Scelta di una docente qualificata e con esperienza:** la selezione di una docente esperta sia in ambito industriale che nel monitoraggio della produzione ha costituito un fattore determinante per il successo del corso. La sua esperienza pregressa e la capacità di trasmettere conoscenze hanno facilitato l'apprendimento e migliorato l'efficacia della formazione.
- **Approccio pratico e operativo:** l'orientamento pratico della formazione, focalizzata sull'applicabilità immediata delle competenze nel contesto aziendale, ha permesso ai partecipanti di vedere rapidamente i benefici dei nuovi strumenti. Questo approccio ha reso la formazione più efficace, poiché i dipendenti hanno potuto applicare le conoscenze in tempo reale.
- **Innovazione tecnologica e digitalizzazione:** l'introduzione di software avanzati per il monitoraggio e l'ottimizzazione della produzione ha creato un contesto di apprendimento stimolante, in cui i dipendenti hanno avuto l'opportunità di acquisire competenze nell'utilizzo di tecnologie moderne. La formazione incentrata su queste tecnologie ha reso l'azienda più agile, reattiva e pronta ad affrontare le sfide del mercato.
- **Monitoraggio continuo e adattamento del percorso:** il monitoraggio costante della formazione, sia attraverso il sistema interno dell'azienda che tramite le verifiche esterne, ha permesso di rilevare l'efficacia del percorso e di adattarlo, se necessario, per rispondere meglio alle necessità emergenti. Questo ha garantito che la formazione fosse sempre allineata con gli obiettivi aziendali.
- **Miglioramento delle modalità di comunicazione e collaborazione interna:** la formazione ha avuto un impatto positivo anche sulle modalità di comunicazione tra i reparti aziendali. L'introduzione di strumenti digitali ha reso più rapida la condivisione delle informazioni e ha migliorato la collaborazione tra i team, contribuendo a un flusso di lavoro più armonioso e trasparente.
- **Mentalità orientata al miglioramento continuo:** un fattore che ha contribuito positivamente è stato l'approccio innovativo e orientato al miglioramento continuo che è stato trasmesso ai dipendenti. Questo ha incentivato un cambiamento culturale nell'organizzazione, dove l'adozione di nuove tecnologie e processi è stata vista come una opportunità per crescere e migliorare, piuttosto che come un ostacolo.
- **Motivazione e coinvolgimento dei dipendenti:** il fatto che i dipendenti abbiano potuto vedere i risultati immediati della formazione nel loro lavoro quotidiano ha incrementato la loro motivazione e coinvolgimento. La



formazione ha favorito l'empowerment del personale, rendendolo più autonomo e in grado di affrontare in modo più efficace le sfide operative.

In sintesi, gli elementi chiave che hanno influito positivamente sulla formazione sono stati la precisione nell'identificazione dei fabbisogni, la qualità del corpo docente, l'approccio pratico e operativo, la digitalizzazione, e un forte focus sull'autonomia e sulla motivazione dei dipendenti. L'efficacia del processo formativo è stata ulteriormente rafforzata dal monitoraggio continuo e dalla creazione di un ambiente di lavoro orientato all'innovazione e al miglioramento. Questi fattori hanno contribuito a rendere la formazione un successo tangibile, con impatti concreti sia sui processi aziendali che sulle modalità di lavoro.

### 5.2 Le buone prassi formative aziendali

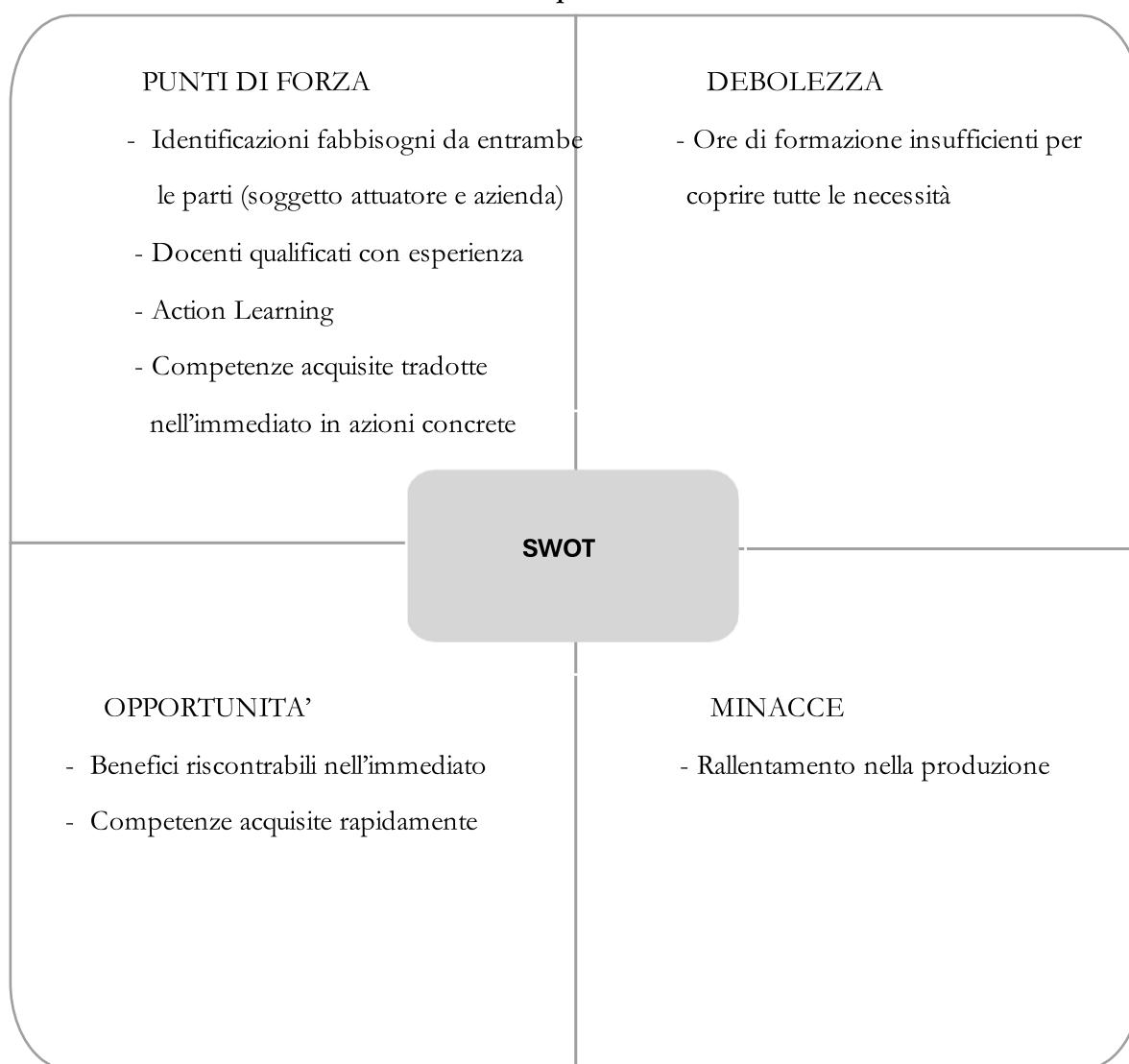


Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emerse delle buone prassi che potrebbero essere riassunte in questa tabella

<b>EFFICACIA</b>	Miglioramento della qualità del lavoro e della produttività, con un impatto diretto sulla gestione della produzione, riduzione degli errori e ottimizzazione delle operazioni aziendali, contribuendo al miglioramento delle performance aziendali.
<b>EFFICIENZA</b>	L'introduzione di tecnologie avanzate e di un software gestionale ha reso i processi più agili, riducendo i tempi di lavorazione, migliorando la gestione degli ordini e ottimizzando i flussi operativi, aumentando così l'efficienza complessiva.
<b>SOLUZIONE AI PROBLEMI</b>	La formazione ha affrontato in modo mirato il gap formativo, in particolare per l'adozione di nuove tecnologie, migliorando le competenze dei dipendenti e risolvendo problemi operativi legati alla gestione dei processi produttivi
<b>RIPRODOTTI IN CONTESTI FORMATIVI SIMILI</b>	L'approccio pratico, l'utilizzo di tecnologie moderne e il monitoraggio continuo possono essere replicati in contesti aziendali simili, permettendo alle imprese di migliorare la qualità dei prodotti e ottimizzare i processi in modo efficace e mirato.
<b>RIPRODOTTI IN CONTESTI FORMATIVI DIVERSI</b>	Le metodologie adottate, come l'orientamento all'innovazione, la digitalizzazione e l'approccio pratico, possono essere applicate in altri settori industriali per migliorare la competitività e l'efficienza operativa, adattandosi alle specifiche necessità di ciascun contesto.
<b>QUALITA'</b>	La formazione ha avuto un impatto diretto sulla qualità del prodotto, grazie all'introduzione di tecnologie che hanno standardizzato i processi e migliorato la precisione, garantendo una maggiore uniformità e riducendo gli scarti. Questo ha contribuito a mantenere alti gli standard di qualità, sia per il mercato locale che internazionale

### 5.3 Conclusioni

In conclusione, il percorso formativo intrapreso da Mediterranea Conserve Alimentari ha rappresentato una strategia vincente per combinare tradizione e innovazione, trasformando l'azienda in una realtà più moderna, competitiva e pronta a rispondere alle sfide di un mercato globale sempre più dinamico. L'approccio metodologico, caratterizzato da un'analisi approfondita dei fabbisogni, da un monitoraggio continuo e dalla forte partecipazione dei dipendenti, ha garantito che la formazione fosse mirata e rilevante. La scelta di un docente esperto, l'adozione di tecnologie avanzate e l'orientamento pratico del corso hanno permesso di ottimizzare i processi produttivi, migliorando l'efficienza, la qualità e la reattività dell'azienda.

L'integrazione della tecnologia, con l'introduzione di software gestionali e strumenti digitali, ha reso l'azienda più agile e ha migliorato la comunicazione e la collaborazione tra i reparti. L'approccio formativo ha anche incentivato un cambiamento culturale all'interno dell'impresa, orientato al miglioramento continuo, al rafforzamento dell'autonomia dei dipendenti e alla valorizzazione delle loro competenze, motivandoli e coinvolgendoli direttamente nel processo di evoluzione aziendale.



Il successo di questa iniziativa si misura in termini di efficienza operativa, qualità del prodotto e capacità di adattarsi rapidamente alle richieste del mercato. La formazione ha avuto un impatto tangibile non solo sui processi aziendali, ma anche sulle modalità di lavoro dei dipendenti, rendendoli più autonomi e preparati a utilizzare le nuove tecnologie.

In definitiva, la Mediterranea Conserve Alimentari ha dimostrato come un continuo investimento in innovazione tecnologica e formazione possa rappresentare un motore fondamentale per la crescita e la competitività, posizionando l'azienda come un esempio di eccellenza nel panorama delle imprese sarde. Il percorso formativo ha quindi contribuito in modo significativo al rafforzamento del suo ruolo sul mercato, preparando l'azienda a future sfide e opportunità.



### **Bibliografia**

Piano formativo COMPETENZE TRASVERSALI IN SARDEGNA

Sitografia

<https://roccalabottarga.com/>