

## **Premessa**

Molti analisti e ricercatori sono concordi nel ritenere la filiera agroalimentare non ancora sufficientemente in grado di assumere un ruolo propulsivo nel sistema locale di sviluppo del distretto dell'agro nocerino sarnese. Nella gran parte dei casi, infatti, il tessuto imprenditoriale attivo nei diversi settori della filiera si caratterizza per limiti dimensionali (circa l'85% delle imprese può essere classificata come una PMI), e per modelli "tradizionali" di gestione manageriale, con assetti tipici delle imprese familiari poco compatibili con l'esigenza di operare in uno scenario tecnologico e di mercato sempre più complesso ed in continua evoluzione.

La maggior parte delle PMI locali, infatti, ha non poche difficoltà nell'attivare processi evolutivi di crescita, sul piano dell'efficienza e della managerialità, in particolar modo nella gestione di quelle funzioni "immateriali"; non strettamente legate al ciclo produttivo, quali *upgrading tecnologico-impiantistico, innovazione organizzativa, formazione e gestione del personale, politiche promozionali, trade e web marketing, qualità, packaging, ecc.*

Questa situazione, accentuata dai rischi tipici dei settori maturi e stagionali e combinata alla prospettiva dell'Euro, e dunque, alla necessità di una minore sensibilità alle logiche della *price competition*, rappresenta sicuramente un elemento di particolare criticità nella ricerca di prospettive di diversificazione/ampliamento del mercato di riferimento, di raccordo e connessione delle specificità produttive locali (reti corte) con potenzialità e le opportunità offerte dai mercati globali (reti lunghe), di sviluppo di nuove competenze e servizi, in altri termini, di accrescimento del livello di competitività aziendale.

Parallelamente, requisito essenziale per innalzare e mantenere adeguati standard di competitività e di efficienza all'interno del sistema locale è la presenza sul territorio di professionalità qualificate in grado di interagire con le imprese. Qualunque imprenditore, infatti, ha continuamente bisogno di avvalersi di supporti professionali specialistici, per l'adempimento di obblighi amministrativi di carattere ordinario, la gestione di rapporti di fornitura di prodotti a marchio commerciale con la grande distribuzione, l'utilizzo di sistemi logistici integrati, l'accesso al credito, la promozione dell'immagine sia a livello di marchio (produzioni tipiche locali) sia di azienda (certificazione di qualità), professionalità in altri termini in grado di offrire quelle risposte (*in termini di strategie, mercati, prodotti, ecc.*) che non sempre è possibile affidare esclusivamente alle risorse interne all'azienda.

In questo quadro è evidente come le prospettive di sviluppo siano legate alle effettive capacità che il tessuto imprenditoriale locale della filiera agroalimentare sappia rimuovere le tante debolezze che ancora oggi lo caratterizzano.

Non è ovviamente compito di questa proposta definire un piano organico di interventi per il settore agroalimentare locale, che potrà scaturire soltanto da un'analisi molto particolareggiata che valuti i punti di forza e di debolezza del tessuto imprenditoriale, in relazione a quelle che sono le caratteristiche e le trasformazioni (*tecnologiche, di mercato, ecc.*), in atto nel settore.

Tuttavia, alcune indicazioni evidenziano possibili campi di intervento:

- *Utilizzare la leva della formazione permanente (lifelong learning)* per dare agli individui la possibilità di interagire al meglio con il mondo del lavoro attraverso il rafforzamento e lo sviluppo delle professionalità, favorendo l'inclusione e la coesione sociale, l'avvio di un processo di ammodernamento, la competitività sistemica;

- *Promuovere un programma volto ad accrescere gli standard di qualità dei prodotti agro-alimentari locali*, incentivando il più possibile anche l'adozione nelle aziende di Sistemi Qualità certificati, in conformità con quanto previsto dalle normative europee ed internazionali (ISO);
- *Coinvolgere le principali aziende in programmi volti a favorire la definizione di rapporti di filiera più equilibrati ed efficienti*, sia con il mondo della distribuzione, che va sempre più concentrandosi, sia con quello agricolo; riguardo quest'ultimo aspetto va sottolineato come l'avvio di un rapporto più stretto con l'industria alimentare stimolerebbe nel tessuto agricolo locale sia la ricerca di una migliore qualità produttiva, sia l'innovazione nelle colture e nelle tecniche di produzione, con evidenti ricadute positive anche per il comparto agricolo preso nel suo complesso.

## **OBIETTIVO GENERALE**

La proposta mira alla creazione di un **Laboratorio Integrato di Ricerca e Formazione Territoriale (LIFT)**, coerente con le strategie di sviluppo dell'economia locale funzionali alla creazione di nuova occupazione e all'aumento, stabile e continuativo, della competitività del distretto agroalimentare.

Come ricordato in precedenza, in termini più generali, essa scaturisce dalla riflessione su una serie di elementi teorici ed empirici, differenti ma strettamente correlati:

- *La capacità di innovazione tecnologica*, fattore chiave per il cambiamento nello schema territoriale dello sviluppo economico;
- *L'organizzazione imprenditoriale* e in particolare il modello di aggregazione delle imprese in modo da collegarle alla mobilitazione di input materiali e immateriali in un dato contesto territoriale;
- *Le caratteristiche territoriali* e il grado di spill-over e interazione fra fattori della produzione, istituzioni, organizzazioni, tecnologie e attori sociali;
- *Il sapere* come risorsa essenziale per uno sviluppo fondato sulla coesione sociale e sui valori della solidarietà contro nuove diseguaglianze ed esclusioni;
- *Il rafforzamento delle capacità di ricerca, innovazione e alta formazione* del sistema essenziali per la modernizzazione della struttura economica e sociale, per l'incremento e per la qualificazione dell'occupazione e per il riequilibrio territoriale;
- *L'istruzione e la formazione in tutte le fasi della vita* sempre più come un diritto individuale per la crescita personale e la tutela di diritti fondamentali, a partire dalla qualità del lavoro.

## **OBIETTIVI SPECIFICI**

- Coinvolgere gli attori socio-economici nell'analisi dei fabbisogni reali di competenze professionali relativi alla filiera agroalimentare (networking informativo-sociale)
- Promuovere interventi integrati a sostegno dei settori trainanti, finalizzati a specializzare competenze professionali in grado di gestire i processi di cambiamento e di innovazione (ambito competitivo)
- Promuovere le dinamiche di sviluppo dell'imprenditorialità locale (ambito competitivo)
- Operare per il confronto e per il trasferimento di metodologie e buone pratiche, favorendo la progettazione di interventi successivi per prevenire i rischi di obsolescenza dei lavoratori, delle imprese e dei sistemi territoriali (ambito organizzativo)

## **ATTIVITA' E FILONI DI INTERVENTO**

- **Ricerche** sulle innovazioni tecnologiche, organizzative/gestionali, di prodotto/processo e loro impatto sul mercato del lavoro locale
- **Formazione** rivolta a giovani inoccupati
- **Accompagnamento** di alcuni dei giovani formati alla creazione di imprese di produzione (sulla base di spin off tecnologici) o di servizi (tecnici o di consulenza per le imprese locali)

- **Formazione-intervento** rivolta alle imprese allo scopo di migliorare le competenze tecniche e manageriali del personale che vi lavora
- **Affiancamento** di imprese nello sviluppo ed implementazione di innovazioni di processo e/o di prodotto.
- **Formazione-intervento** rivolta specificamente alle imprese a conduzione familiare, finalizzata al rinnovo generazionale.

## **SOGGETTI PROMOTORI E MODALITA' DI INTERAZIONE TRA I PARTNERS**

La proficua collaborazione, sperimentata con successo nella progettazione e realizzazione di interventi formativi a valere su risorse messe a bando dalla Patto dell'Agro SpA nell'ambito del Programma Operativo Multiregionale " Sviluppo Locale – Patti Territoriali per l'Occupazione" costituisce la base di partenza per l'attivazione del sistema integrato di formazione territoriale permanente.

La partnership, **la cui costituzione formale avverrà mediante atto pubblico in una forma associativa senza finalità di lucro (ATI o consorzio di scopo)**, dovrà diventare il "luogo" in cui si costruisce, si accumula, si gestisce e si valorizza il "**capitale sociale**" del territorio di riferimento, la sede in cui far esprimere il *vitalismo* e la *creatività* della società locale e raccogliere le esigenze, i bisogni, la domanda di crescita e di sviluppo sostenibile.

In tale ottica, i soggetti promotori (**STOA'**, *Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa* \*Soggetto capofila; - **UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO** \* *Facoltà di Economia – Dipartimento Studi e Ricerche* \* *Facoltà di Ingegneria – Dipartimento di Ingegneria Chimica e Alimentare*; **STAZIONE SPERIMENTALE INDUSTRIA CONSERVE ALIMENTARI**; **ASSOCIAZIONE ECONOMISTI AMBIENTALI D'IMPRESA** coniugheranno sforzi e risorse per trovare soluzioni innovative a problemi specifici, accompagnando tale vitalismo verso esiti non dissolutivi, bensì costitutivi di un sistema istituzionale, sociale, economico più coeso e competitivo, attraverso l'assunzione di impegni funzionali all'incisività della partnership.

In linea più generale, l'attivazione e l'implementazione del progetto saranno ispirate ad una *logica di rete* in cui gli attori chiave presenti ed operanti nel territorio saranno chiamati a collaborare all'accumulazione e allo scambio di conoscenze riguardanti la filiera agroalimentare e i settori individuati, le risorse umane, il territorio, le innovazioni attivabili, in maniera da evitare sovrapposizioni e duplicazioni, integrando e valorizzando al massimo le competenze di una pluralità di attori nella definizione e attuazione di percorsi innovativi di ricerca-formazione-intervento.

## **IL MODELLO DI LABORATORIO INTEGRATO DI RICERCA E FORMAZIONE TERRITORIALE**

Per dare efficacia ed efficienza alla strategia delineata nel Progetto occorrerà che nei comportamenti di tutti gli attori a vario titolo coinvolti vengano assunti i concetti di **tempestività, qualità e coerenza**. In questa prospettiva, il concetto del **tempo come risorsa** e la **qualità** vengono assunte come **le risorse** principali, in grado di esercitare forza ordinatoria sui comportamenti degli attori a vario titolo coinvolti.

Dal punto di vista operativo, nello svolgimento di funzioni consultive, di elaborazione, di proposta, di verifica, di validazione della coerenza rispetto alle strategie e agli obiettivi individuati, la struttura del **Team – Work** del progetto prevede **l'attivazione di:**

- ❖ Un **Comitato Tecnico Scientifico**, che avrà il compito di garantire e verificare lo standard qualitativo e scientifico delle diverse attività e filoni di intervento, essendone responsabile nella definizione dei contenuti.
- ❖ Un **Comitato di pilotaggio e accompagnamento** che comprenderà un rappresentante di ogni soggetto promotore e avrà il compito di seguire e verificare la rispondenza delle fasi di lavoro, dei tempi e dei risultati attesi.
- ❖ Un **Gruppo operativo di Coordinamento**, composto da un rappresentante di ogni soggetto promotore, che sarà responsabile della realizzazione delle attività, assicurando tutte le risorse organizzative e professionali al fine di rispettare i criteri di economicità e qualità nei tempi prefissati.
- ❖ Un **Comitato di monitoraggio e valutazione** composto da esperti, policy makers, rappresentanti delle associazioni di categoria e agenzie di sviluppo locale.

## **LOCALIZZAZIONE FISICA**

**La localizzazione naturale del Laboratorio Integrato di Formazione Territoriale (LIFT) potrebbe essere la Stazione Sperimentale Industria Conserve Alimentari**, tra l'altro sede anche delle precedenti attività realizzate in partnership dai proponenti. Oltre a ciò, per esigenze funzionali del progetto e/o per l'espletamento di particolari attività, potranno essere utilizzate sedi appositamente rese disponibili dai soggetti promotori nell'ambito dei locali di solito adibiti allo svolgimento delle proprie attività istituzionale. In ogni caso, la decisione finale circa **l'implementazione fisica del Laboratorio** sarà frutto di accurate analisi, attesa la necessità di garantire la più ampia fruibilità delle attività previste nei diversi filoni di intervento a favore dell'intera comunità del Sistema locale di sviluppo dell'agro nocerino sarnese.

## **TEMPI DI ATTUAZIONE**

Il progetto potrà essere realizzato sperimentandone l'attivazione nell'arco temporale di cinque anni (60 mesi – 15 quadrimestri), secondo l'articolazione per fasi proposta nella tabella seguente:

TABELLA PAG.4

## **COLLOCAZIONE DELL'INTERVENTO NELL'AMBITO DEL POR CAMPANIA 2000/2006**

Il progetto potrebbe usufruire delle opportunità di finanziamento previste dal **Complemento di Programmazione al POR Campania, raccordandosi alla predisposizione del programma di sviluppo del Distretto industriali n. 7 di Nocera – Gargnano, volto all'elaborazione del PIT del Distretto Industriale.**

**I Progetti Integrati Territoriali**, in quanto “...complesso di azioni intersettoriali, strettamente coerenti e collegate tra di loro, che convergono verso un comune obiettivo di sviluppo del territoriale e giustificano un approccio attuativo unitario...” (dal QCS), **possono costituire dei veri e propri Laboratori di riforma orientati a due obiettivi:**

- Attuazione del POR;
- Innovazione del sistema istituzionale.

Per dare piena attuazione alle strategie di sviluppo regionale, l'orizzonte di tali esperienze non può limitarsi alla contingenza del periodo di programmazione, quanto, piuttosto, avere l'ambizione di aumentare la capacità di governo delle istituzioni locali oltre la scadenza del 2006, nel senso di ridurre i fattori di dipendenza (*amministrativa, economica, culturale, ecc.*) dai livelli sovralocali, in modo stabile e definitivo. Tale ambizioso obiettivo richiede una organizzazione che sappia coniugare le risorse (endogene) localmente disponibili con le opportunità (esogene) che possono derivare dal sostegno comunitario e da ogni altra fonte (regionale, nazionale, europea) in grado di alimentare le vocazioni locali di crescita.

In questa prospettiva, **la vera questione che può connotare e differenziare le azioni, gli interventi e i risultati per lo sviluppo locale e l'individuazione di una strategia organizzativa in grado di:**

- **Produrre innovazioni procedurali**
- **Sostenere economicamente, socialmente ed istituzionalmente i processi di sviluppo**
- **Assicurare nei progetti skills di management, di innovazione, di capacità di autoregolazione (gestire impegni, comunicazioni),, capacità di raggiungimento degli obiettivi (controllo dei cambiamenti e feed-back / forward), valorizzazione delle esperienze e delle “reti relazionali”**

La nostra proposta, in tale ambito, si caratterizza per essere un Progetto di intervento/assistenza nel quale la progettazione integrata viene garantita da:

- La condivisione di una visione strategica;
- La costante collaborazione/integrazione delle competenze;
- Il continuo riferimento alle valenze/opportunità del territorio;
- Un governo efficiente e strutturato del team di progetto (Project Management);
- Un costante riferimento alla metodologia di integrazione;
- Il monitoraggio permanente delle attività di progettazione per individuare minacce, vincoli e criticità che sottendono alla realizzazione della proposta.

L'altro fondamentale aspetto da considerare ai fini dell'efficacia della proposta è l'interlocuzione con la platea degli attori istituzionali, pubblici e privati, che in tale area operano o esercitano competenze. Da questo punto di vista il confronto risulterà particolarmente utile sia ai fini dell'acquisizione di contributi alla messa a punto di proposte, soluzioni e percorsi realisticamente praticabili, sia come forma di coinvolgimento di soggetti, spesso protagonisti decisivi dell'attuazione delle previsioni.

Nel complesso, la proposta, così strutturata va ad impattare su alcune misure utilizzabili per la Progettazione Integrata , riepilogate nella seguente tabella:

#### TABELLA 5

### IMPEGNI DEI SOGGETTI PROMOTORI

I Soggetti promotori ritengono fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi individuati formalizzare l'impegno ad operare di concerto affinché l'approccio metodologico e la realizzazione degli interventi siano in linea con l'esigenza di creare **un sistema integrato di sviluppo delle risorse umane e delle professionalità** al fine di favorire la creazione di **nuova occupazione e di aumentare la competitività del distretto agroalimentare.**

**Tutti i soggetti promotori si impegnano, nell'ambito delle rispettive competenze, a favorire il programma di attività indicato e a porre in essere tutte le azioni necessarie alla riqualificazione del capitale umano locale,** attraverso interventi finalizzati a:

- **Promuovere l'utilizzo del Know-how generato da attività di ricerca** per supportare e sostenere l'imprenditoria locale nell'utilizzo di tecnologie e per stimolare la nascita di iniziative imprenditoriali;
- **Promuovere il rafforzamento del livello di competenze locali** che facciano riferimento sia al sistema della ricerca che al sistema industriale, concentrato e non disperso tra diversi soggetti istituzionali e/o tra una pluralità di piccole iniziative;
- **Realizzare un sistema di governo attraverso una rete di alleanze tra gli attori del processo** (imprese, università, Enti di Ricerca e alta formazione, agenzie di sviluppo locale) per la definizione di ruoli e di competenze, che, nel rispetto delle autonomie delle singole istituzioni, possano sinergicamente concorrere a promuovere la creazione di aggregazioni di riferimento per l'elaborazione di strategie produttive per le imprese del settore;
- **Migliorare la qualità delle risorse umane** dotate di competenze di eccellenza e provvedere al loro continuo miglioramento attraverso un meccanismo di formazione permanente, in grado di

agire sul mercato del lavoro locale attraverso l'integrazione di interventi formativi, informativi, consulenziali;

- **Introdurre come pratica costante del sistema l'uso della valutazione ex-ante ed ex-post e il monitoraggio delle attività** per la valutazione dell'impatto e dell'efficacia delle attività stesse.
- **Promuovere il diretto coinvolgimento delle imprese nel processo di progettazione e realizzazione degli interventi**, favorendo l'aggregazione di risorse intellettuali, scientifiche e imprenditoriali per combattere la disoccupazione nelle sue forme più gravi e, allo stesso tempo, valorizzare i settori produttivi con più alti tassi di sviluppo e maggiormente in linea con le vocazioni economiche del territorio.

L'attività complessa ed articolata, prevista per la realizzazione del programma di interventi, non può che essere affrontata adottando un approccio il più possibile a carattere interdisciplinare, capace di abbinare le competenze in campo economico – aziendale con quelle necessarie ad un'adeguata conoscenza delle risorse territoriali e all'analisi dei processi sociali, allo sviluppo di innovazioni tecnologiche e produttive nella filiera agroalimentare. Per questa ragione, nella scelta associativa, i soggetti promotori hanno considerato l'obiettivo di garantire un'adeguata copertura delle tematiche indicate nella proposta, prevedendo una distribuzione dei compiti e delle responsabilità che tenesse conto delle specifiche competenze e specializzazioni maturate.

In particolare, tutto ciò premesso, la distribuzione delle responsabilità professionali è stata così definita:

## **PARTNERS**

**STOA' – ISTITUTO DI STUDI PER LA DIREZIONE E GESTIONE D'IMPRESA (SOGGETTO CAPOFILA)**, che si impegna a fornire supporto professionale nelle seguenti attività:

- Verifica di grado di coerenza fra Progetto e POR
- Responsabilità di governo e coordinamento generale delle attività di progettazione esecutiva sotto l'aspetto dell'integrazione e della concentrazione di interventi, dell'attivazione di processi di filiera, del supporto all'innovazione tecnologica, sociale ed istituzionale
- Animazione e gestione del tavolo del partenariato istituzionale e sociale con gli attori locali, relazione con le istituzioni regionale e con gli Enti sovraterritoriali.
- Supporto alla individuazione delle priorità e alla definizione dei fabbisogni formativi dell'area
- Valutazione ed analisi del contesto territoriale
- Analisi SWOT e Logical framework
- Integrazione dell'istruzione universitaria con il sistema della formazione ed il mercato del lavoro locale, secondo parametri di qualità certificati in base alle norme UNI-EN-ISO 9001, per lo sviluppo di progetti strategici di cooperazione tra sistemi di imprese;
  
- Implementazione di attività formative integrate (sensibilizzazione, formazione, assistenza tecnica, tutoraggio e consulenza on the job), con elevatissima incidenza delle attività sul campo, "aperte", "flessibili", che lavorino in modo allargato sulle conoscenze, per la creazione, connessione, sistematizzazione, redistribuzione di "knowledge units" (ricerche, best practices, sperimentazione di modelli, sviluppo nuovi prodotti) finalizzate al miglioramento di processi, alla soluzione di problemi, all'innovazione.

**UNIVERSITA' DI SALERNO (FACOLTA' DI ECONOMIA\*DIPARTIMENTO STUDI E RICERCHE AZIENDALI, FACOLTA' DI INGEGNERIA\*DIPARTIMENTO DI**

**INGEGNERIA CHIMICA E ALIMENTARE**), che si impegna a fornire supporto professionale nelle seguenti attività:

- Responsabilità di coordinamento scientifico del progetto
- Assistenza, consulenza, affiancamento sulle problematiche gestionali/manageriali;
- Progettazione e implementazione di attività di ricerca scientifica a vantaggio del sistema locale di sviluppo;
- Applicazione e sperimentazione dei risultati delle ricerche;
- Sperimentazione di modelli organizzativo/gestionali nell'area commercio e distribuzione;
- Formazione di professionisti in grado di progettare nuovi impianti, ma anche capaci di inserirsi in strutture di ricerca e sviluppo di nuove tecnologie, al fine di rendere sempre più efficiente il modo di produrre;
- Preparazione di tecnici di elevato livello scientifico per operare nel campo della progettazione, della ricerca e dello sviluppo di nuove tecnologie e prodotti.

**STAZIONE SPERIMENTALE INDUSTRIA CONSERVE ALIMENTARI (ANGRI)**, che si impegna a fornire supporto professionale nelle seguenti attività:

- Supporto alla individuazione delle priorità e alla definizione dei fabbisogni formativi dell'area
- Elaborazione e diffusione di indirizzi di carattere tecnico
- Promozione del progresso e dell'innovazione tecnologica nell'industria conserviera
- Implementazione di ricerche tecnologiche sperimentali, applicate ai processi di trasformazione, alla conservazione, al trasporto e alla distribuzione delle conserve di origine animale e vegetale

**ASSOCIAZIONE ECONOMISTI AMBIENTALI D'IMPRESA (NAZIONALE)**, che si impegna a fornire supporto professionale nelle seguenti attività:

- Assistenza e accompagnamento per l'adeguamento dell'organizzazione aziendale ai processi di innovazione e cambiamento riguardanti il settore agroalimentare;
- Attivazione azioni di audit e verifica ambientale;
- Supporto e assistenza alle imprese nell'adozione di sistemi di bilancio ambientale, al fine di garantire una efficiente gestione della variabile ambientale collegata al ciclo produttivo, alle materie prime impiegate nei rifiuti prodotti, alle emissioni atmosferiche acustiche ed idriche ed ai consumi di risorse naturali;
- Promozione e supporto nell'utilizzo del Life Cycle Assessment (LCA), come processo oggettivo di valutazione dei carichi ambientali connessi con un prodotto, un processo, un'attività, attraverso l'identificazione e la quantificazione dell'energia, dei materiali usati e dei rifiuti rilasciati nell'ambiente, per valutarne l'impatto ambientale e realizzare opportunità di miglioramento.