

RAPPORTO FINALE AVVISO 3/2015 – ID PIANO: AVI/97/15

AT: TECUM S.R.L. – ente di formazione – soggetto proponente; IL VECCHIO FORNAIO S.R.L.; GRANDI FORNI BELLUNESI S.R.L.; PANIFICIO RANDON S.N.C. – PANETTERIA RANDON S.N.C.; VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A.; BAG SNACKS S.R.L.; SOCIETA' AGRICOLA STERPO S.P.A.; AGROITTICA FRIULANA; JOLANDA DE COLO' S.P.A.

AZIENDA BENEFICIARIA: VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A., Strada degli Ongari 37, Noale (VE).

AMBITO TEMATICO STRATEGICO: Innovazione tecnologica di processo e di prodotto – progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato. Nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014: sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software).

TITOLO: *“Food Enterprise Innovation: lo sviluppo dei prodotti agroalimentari e il miglioramento dei processi di lavorazione e packaging”.*

TEAM DI MONITORAGGIO: Dipartimento di Scienze Agroalimentari e Animali dell'Università degli Studi di Udine, Comitato Scientifico, Comitato Paritetico di Pilotaggio, TECUM S.R.L.

INDICE:

- L'azione formativa strategica in esame	p. 3
- Il piano formativo	p. 6
○ Finalità e obiettivi	p. 6
○ L'analisi del fabbisogno	p. 6
○ Il coinvolgimento degli stakeholders	p. 7
○ La progettazione	p. 8
○ Gli approcci didattici	p. 9
○ La selezione e il monitoraggio dei docenti	p. 10
○ Il monitoraggio delle docenze e la valutazione degli apprendimenti	p. 10
- Il punto di vista dell'azienda	p. 11
○ Profilo di VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A.	p. 11
○ Orientamenti strategici e processi di innovazione	p. 11
○ Profili professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici	p. 12
○ La partecipazione al piano: aspettative e risultati attesi e percepiti	p. 14
○ Considerazioni di riepilogo	p. 14
- Le attività formative del piano	p. 16
○ Punto di vista del referente aziendale per la formazione e dei lavoratori	p. 16
○ Considerazioni di riepilogo	p. 18
- Conclusioni	p. 21
○ Sintesi degli elementi emersi, osservazioni, implicazioni	p. 21
- Bibliografia	p. 23

L'AZIONE FORMATIVA STRATEGICA IN ESAME:

Con l'Avviso n. 3/2015 *"Formazione a sostegno dell'innovazione tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti"* Fondimpresa finanzia piani formativi direttamente connessi a progetti o interventi di innovazione tecnologica nelle imprese aderenti, riguardanti, essenzialmente, l'introduzione di nuovi prodotti e/o un notevole miglioramento di quelli già esistenti. Per la loro realizzazione, tali progetti richiedono, in una o più fasi dello studio, della produzione e/o del trasferimento – distribuzione sul mercato del prodotto, la formazione specifica del personale interessato. Tale Avviso promuove il coinvolgimento delle piccole – medie e delle grandi imprese nell'ambito di reti e filiere.

In particolare, l'AT di riferimento vede coinvolte nove piccole e medie imprese localizzate in Veneto, Lombardia, Friuli Venezia Giulia, appartenenti a due settori: aziende di prodotti da forno e produttori industriali agroalimentari.

Il soggetto proponente è l'ente di formazione TECUM S.R.L., iscritto nell'Elenco dei Soggetti Proponenti qualificati da Fondimpresa per la categoria III (innovazione tecnologica di processo e di prodotto).

Il piano formativo oggetto di analisi nasce dall'esigenza rilevata dal soggetto proponente di consentire alle proprie aziende clienti, appartenenti al comparto agroalimentare, di sviluppare soluzioni innovative da applicarsi tanto per l'elaborazione di nuovi prodotti, quanto per il miglioramento dei processi di produzione e di packaging.

Tale esigenza comune sorge dalla necessità di ampliare la gamma dei prodotti offerti sul mercato, con soluzioni talvolta implicanti interventi e/o modifiche nei processi di lavorazione e distribuzione.

Da quanto sopra consegue la valorizzazione degli investimenti effettuati in revisione dei prodotti e dei processi, al fine di consentire il raggiungimento dei seguenti obiettivi: sviluppo di nuovi prodotti in linea con le richieste emergenti dal mercato e per le quali le imprese di riferimento non abbiano ancora elaborato soluzioni efficaci; introduzione di innovazioni di processo per la lavorazione degli alimenti, nonché per la loro conservazione/confezionamento, al fine di allungarne la shelf life e permetterne la distribuzione su più larga scala, mantenendo alti livelli di attenzione circa i valori nutrizionali dei prodotti e il mantenimento delle relative caratteristiche organolettiche; miglioramento delle prestazioni ambientali ed energetiche dei processi.

La Società oggetto del presente rapporto, VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A., appartiene al gruppo di aziende parte dell'AT *"Produttori Industriali Agroalimentari"*,

accomunate dalla produzione industriale su larga scala, nonché dall'attenzione rivolta alle caratteristiche qualitative e nutrizionali dei prodotti.

In merito a quest'ultimo aspetto, tali imprese hanno implementato, negli ultimi anni, percorsi di innovazione con specifico riguardo alla shelf life dei prodotti, che hanno consentito l'elaborazione e la successiva distribuzione di prodotti ad elevata deperibilità, distribuibili a più ampio raggio, anche su mercati esteri.

A quanto sopra consegue l'esigenza futura di apportare innovazioni in merito alla conservazione di prodotto, con maggiore prevedibilità dei tempi di decadimento dei valori di gusto e nutritivi e l'adozione di decisioni strategiche per variare la distribuzione in relazione alla conservabilità rilevata di volta in volta.

Le azioni formative che hanno visto coinvolta l'azienda oggetto di monitoraggio sono state le seguenti:

- *“Analisi sensoriale per il monitoraggio della shelf life nei prodotti refrigerati”* (24 ore); azione erogata allo scopo di consentire il rafforzamento delle competenze del personale coinvolto nelle valutazioni in merito alla conservabilità del prodotto;
- *“I requisiti di qualità per una nuova linea di prodotti”*(56 ore); azione che risponde all'esigenza di fornire il knowhow necessario per permettere un ampliamento significativo della filiera produttiva aziendale;
- *“Analisi della shelf life nei prodotti refrigerati”* (40 ore); azione che si pone anch'essa l'obiettivo di consentire il rafforzamento delle competenze incidenti sulle valutazioni in merito alla conservabilità del prodotto;
- *“Tecniche innovative per il condizionamento dei prodotti alimentari”* (32 ore); azione che si pone l'obiettivo di proporre soluzioni strategiche e innovative per il prolungamento della shelf life del refrigerato;
- *“Tecnologie per l'etichettatura dei prodotti alimentari”* (40 ore); azione formativa che si colloca nell'ambito degli studi inerenti i valori nutrizionali e i requisiti organolettici del prodotto, nonché per la relativa comunicazione al consumatore finale;
- *“Definizione dei requisiti nutrizionali dei nuovi prodotti”* (40 ore); azione che si propone, anch'essa, di fornire apporti utili per le fasi di studio dei valori nutrizionali e delle proprietà organolettiche dei prodotti;
- *“L'innovazione dei prodotti agroalimentari per la valorizzazione del Made in Italy all'estero”* (28 ore); azione formativa che si propone di fornire contributi per l'elaborazione di soluzioni strategiche nell'ambito dei processi di produzione e di successiva distribuzione di prodotti a elevata conservabilità, con mantenimento di proprietà e requisiti artigianali e di qualità;

- *“Tecniche di analisi e rappresentazione dei processi produttivi innovativi nell’industria alimentare”* (40 ore); azione formativa che si colloca nel più generale progetto di innovazione di processo in corso di implementazione nella specifica realtà aziendale;
- *“Innovazione e ottimizzazione dei processi di lavorazione – prodotti freschi e surgelati”* (32 ore); azione formativa che si colloca, anch’essa, nel più generale progetto di innovazione di processo in corso di implementazione nella specifica realtà aziendale;
- *“Tecniche di prolungamento della shelf life nei prodotti refrigerati”* (24 ore); azione che si pone, anch’essa, l’obiettivo di proporre soluzioni strategiche e innovative per il prolungamento della shelf life del refrigerato;

L’azienda oggetto di analisi nel presente lavoro si è contraddistinta per l’elevato coinvolgimento nella realizzazione del piano formativo, fornendo contributi di rilievo, oltre che nelle fasi iniziali di analisi dei fabbisogni formativi, anche per l’indicazione di personale docente a cui affidare specifici moduli.

Essa, inoltre, si caratterizza per il ruolo peculiare rivestito a livello nazionale nel settore di appartenenza, in linea con i principali competitors, nell’ambito di un contesto ricco di variabili e in costante evoluzione.

IL PIANO FORMATIVO:

Finalità e obiettivi:

Il piano formativo oggetto di indagine ricomprende attività formative avviate il 10/10/2016 e concluse in via definitiva il 21/09/2017.

Esso si è posto l'obiettivo di contribuire al soddisfacimento delle seguenti esigenze comuni delle aziende beneficiarie, così sintetizzabili:

- Sviluppare nuovi prodotti in linea con le richieste emergenti dal mercato per cui le imprese non abbiano ancora maturato soluzioni efficaci;
- Introdurre innovazioni di processo, tanto per quanto riguarda la lavorazione degli alimenti, quanto per la loro conservazione/confezionamento.

In particolare, le azioni formative del piano sono state tese a migliorare la competitività aziendale attraverso il rafforzamento delle competenze professionali interne e l'introduzione di processi di innovazione di processo e di prodotto, al fine di garantire una copertura su più ampia scala del mercato nazionale e consentire l'accesso e/o la permanenza su mercati esteri.

Il progetto alla base del piano formativo, ponendosi in un'ottica a più ampio raggio, non si è limitato a trattare tematiche tecnico – operative legate al funzionamento dell'innovazione tecnologica applicata ai processi produttivi, bensì ha coperto ambiti strategici e trasversali a garanzia di una gestione efficace ed efficiente della realtà aziendale complessiva, quali lo studio e il monitoraggio del processo innovativo da implementare - implementato, la gestione per la qualità, la distribuzione funzionale del prodotto sul mercato, con le conseguenti analisi di contesto e della rete commerciale.

Il piano formativo ha coinvolto 9 piccole e medie imprese localizzate in Veneto, Lombardia e Friuli Venezia Giulia, per un totale di 56 allievi coinvolti.

Come rilevato in sede di monitoraggio, sono state realizzate il 100% delle ore previste in progettazione, per un totale di 1000 ore di formazione realizzata.

L'analisi del fabbisogno:

Per l'analisi dei fabbisogni aziendali gli strumenti utilizzati sono stati i seguenti: ricorso a indagini realizzate dagli enti preposti al monitoraggio del tessuto economico territoriale, nonché a interviste ai referenti aziendali per rilevare le specifiche priorità; analisi dei gap, in relazione all'andamento del mercato e ai principali competitors nell'ambito dello stesso; definizione di un bilancio delle competenze per le specifiche

realtà produttive; analisi di documenti aziendali (quali piani di sviluppo, piani strategici, bilanci e previsioni economiche), poi condivisi nel corso di colloqui con i vertici aziendali.

Per l'analisi di cui sopra, si è fatto riferimento a specifiche figure professionali e, in particolare, a professioni esecutive nel lavoro d'ufficio (mansione impiegato, soprattutto nelle fasi di ricerca e sviluppo di processo / prodotto, commerciale e gestione qualità) e alla mansione operaio, avuto riguardo alle competenze connesse al progetto di innovazione, così come emerse dalle interviste semi-strutturate ai vertici aziendali e ai responsabili di area.

Una volta individuati gli ambiti da approfondire, una successiva fase di studio ha inteso esaminare il contesto tecnologico di riferimento, al fine di individuare le soluzioni più aderenti alle esigenze da soddisfare, in relazione alle innovazioni tecnologiche disponibili sul mercato.

Successivamente, si è resa necessaria l'elaborazione di linee guida per il processo di upgrade da implementare nelle specifiche realtà aziendali, con l'individuazione del soggetto, ente di ricerca / Università, in grado di fornire gli apporti di know how richiesti (in tal senso si pone il coinvolgimento del Dipartimento di Scienze Agroalimentari, Ambientali e Animali dell'Università degli Studi di Udine).

Tale ente, pertanto, ha rivestito un ruolo di rilievo per i contributi tecnico – scientifici forniti nella fase di ideazione – progettazione del piano formativo, nonché per il successivo monitoraggio della coerenza dei contenuti e delle modalità formative adottate rispetto alle finalità perseguite.

Il coinvolgimento degli stakeholders:

Gli stakeholder del piano, oltre alle imprese, hanno ricompreso le parti sociali, mediante il coinvolgimento del Comitato Paritetico di Pilotaggio di riferimento, esperti del settore marketing e project management, nonché partners universitari, attraverso il Dipartimento di Scienze Agroalimentari Ambientali e Animali dell'Università degli Studi di Udine.

Il coinvolgimento di tali figure non ha riscontrato criticità; al contrario, è stata riscontrata l'efficace ed efficiente collaborazione di tutti i soggetti interessati.

Le modalità di coinvolgimento adottate hanno previsto contatti diretti con gli stakeholders, la sottoscrizione condivisa del piano formativo e il successivo coordinamento scientifico – metodologico. In particolare, il Dipartimento Universitario indicato ha fornito considerazioni e azioni di miglioramento, sottoscrivendo poi la

versione definitiva del piano formativo presentato a Fondimpresa; lo stesso Dipartimento ha svolto attività di monitoraggio in itinere con riferimento alla validità dei contenuti, dei metodi formativi utilizzati, nonché per il controllo della precisione degli strumenti di valutazione e monitoraggio somministrati.

La progettazione:

La scelta delle azioni formative indicate nel piano è stata effettuata sulla base delle esigenze aziendali emerse e dei risultati dell'analisi dei fabbisogni formativi, da parte, essenzialmente, dell'ente di formazione TECUM S.R.L., capofila dell'AT, e del team universitario parte del Comitato Scientifico selezionato.

In particolare, raccolti diversi dati e informazioni in merito all'azienda e alla relativa organizzazione in fase di analisi iniziale, sono state poi somministrate interviste semi-strutturate ai vertici aziendali e ai responsabili di area, al fine di delimitare con precisione i ruoli aziendali strategici rispetto al progetto di innovazione, sulla base della configurazione attuale e futura dell'organizzazione aziendale di riferimento.

Attraverso tale modalità di coinvolgimento attivo dell'azienda è stato possibile definire e determinare le aree tematiche da inserire nel piano formativo, le specifiche azioni formative per le aziende di riferimento, il target di partecipanti per ciascuna azione formativa, le modalità formative da implementare in relazione alle caratteristiche specifiche del target dei destinatari e alla tipologia del corso.

Completata tale analisi iniziale, la collaborazione tra TECUM S.R.L. e il Comitato Scientifico ha consentito di elaborare in via definitiva le modalità di organizzazione della formazione che si prospettavano come maggiormente efficienti per il contesto aziendale delineato nelle fasi precedenti.

In effetti, esaminate le criticità emerse durante le interviste ai vertici aziendali e ai responsabili di area relativamente ai precedenti percorsi formativi organizzati in azienda, nonché le considerazioni del personale dipendente in merito alla propria formazione, sono state individuate le strategie didattiche ritenute più idonee per un'efficace gestione delle attività formative e per un puntuale e più accessibile apprendimento delle competenze tecnico – professionali da trasmettere ai discenti.

In particolare, sono stati esaminati i rilievi del personale coinvolto in precedenti percorsi formativi e le relative considerazioni finali: queste hanno evidenziato come all'acquisizione di conoscenze e competenze, anche approfondite, non sia talvolta conseguita una modifica sostanziale dei moduli comportamentali adottati nell'esplicazione della propria attività lavorativa; diversamente, il personale dell'area tecnica ha sottolineato come il coinvolgimento in lavori di laboratorio e sperimentali

abbia invece consentito di apprendere comportamenti operativi utili e spendibili nel quotidiano, con il consolidamento di standard e buone pratiche di comportamento.

Gli approcci didattici:

Sulla base di tali indicazioni da parte dei soggetti direttamente coinvolti dalla formazione sono state individuate modalità non tradizionali e innovative per favorire l'acquisizione di competenze operative e direttamente spendibili nell'ambito del processo di innovazione tecnologica in atto.

È in quest'ottica che si pone la scelta di privilegiare, nell'ambito dell'intero piano formativo, la formazione a carattere esperienziale, con ampio spazio riservato alle sperimentazioni pratiche e alle applicazioni operative dei contenuti trasmessi nelle fasi di insegnamento teorico. In questa fase, le azioni formative sono state modulate sulla base delle caratteristiche specifiche della realtà aziendale di riferimento, pur garantendo il soddisfacimento degli obiettivi comuni e condivisi da cui è sorta l'esigenza di formalizzare il piano formativo di cui al presente lavoro.

Inoltre, anche nella durata e nella calendarizzazione delle azioni formative si è tenuto conto delle esigenze delle imprese coinvolte, attraverso, essenzialmente, contatti preventivi con i vertici aziendali e i responsabili di area.

Avuto riguardo agli approcci didattici adottati nelle diverse azioni formative, l'ente di formazione TECUM S.R.L. e il Comitato Scientifico hanno collaborato nella definizione delle modalità formative più adeguate per ogni singolo percorso, sulla base della tipologia e delle peculiarità dei lavoratori coinvolti, nonché attraverso la ricerca di modalità di organizzazione della formazione efficienti per il contesto aziendale specifico. Come sopra accennato, ciò ha condotto a privilegiare un approccio alla formazione esperienziale (per il tramite di moduli di action learning, sessioni di affiancamento, esercitazioni pratiche e simulazioni).

La coerenza tra gli obiettivi formativi delle singole azioni e gli approcci didattici adottati è stata poi verificata mediante l'elaborazione di documenti e report intermedi relativi allo stato di avanzamento e alla gestione del piano e delle singole attività.

Tali documenti sono stati in seguito oggetto di trasmissione al Comitato Paritetico di Pilotaggio e al Direttore del piano, al fine di consentire le relative attività di verifica.

Il controllo è stata effettuato, inoltre, attraverso la somministrazione di questionari di soddisfazione ai lavoratori e ai referenti aziendali a circa metà dello svolgimento di ciascun corso, alla conclusione delle attività formative, nonché a distanza di alcuni

mesi, con la successiva elaborazione di report e relazioni sul grado di soddisfazione, nonché con riferimento alla coerenza delle metodologie adottate.

La selezione e il monitoraggio dei docenti:

La provenienza dei docenti selezionati ricomprende il mondo universitario, degli enti di formazione professionale, nonché dei centri di ricerca.

Oltre alla considerazione dei rapporti di fidelizzazione in essere, i docenti sono stati selezionati sulla base delle specifiche esperienze, in relazione ai contenuti dei singoli percorsi formativi.

Al fine dell'utilizzo di metodi didattici di tipo applicativo, sono state fornite ai docenti apposite indicazioni in merito all'orientamento pratico delle docenze.

Il monitoraggio in itinere dell'operato degli stessi è stato effettuato attraverso l'elaborazione di documenti e report intermedi relativi allo stato di avanzamento e alla gestione del piano e delle singole attività, successivamente trasmessi al Comitato Paritetico di Pilotaggio e al Direttore del piano, al fine di rendere possibili le relative attività di verifica.

I questionari somministrati ai partecipanti, inoltre, hanno evidenziato anche il grado di soddisfazione sulla docenza, nonché sull'organizzazione e il materiale didattico e informativo utilizzato.

In relazione all'operato e al rapporto con la docenza non sono emerse criticità.

Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti:

In esito alle azioni formative è stata effettuata la verifica degli apprendimenti, in particolare con riferimento ai percorsi formativi relativi all'innovazione di prodotto e di processo.

Le modalità di verifica degli apprendimenti adottate hanno ricompreso la somministrazione di test scritti e orali in relazione, essenzialmente, alla tematica tecniche di produzione. Tali modalità sono state definite in collaborazione con le aziende beneficiarie della formazione, al fine di riscontrare l'effettivo soddisfacimento degli obiettivi formativi iniziali per il tramite delle singole azioni formative.

IL PUNTO DI VISTA DELL'AZIENDA:

Profilo di VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A.:

L'azienda oggetto del presente rapporto, VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A., operativa da circa quarant'anni nel settore alimentare, ha conosciuto un'importante modifica societaria nel 2002, a seguito della fusione di una precedente realtà societaria, la Ancoopesca S.P.A. di Ancona e la De Mar S.R.L. di Noale, delle quali mantiene le territorialità.

Entrambe le unità produttive hanno partecipato al piano formativo di cui al presente lavoro.

VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A. è specializzata in produzioni panate e pastellate di un'ampia varietà di prodotti alimentari. Il suo core business è rappresentato dalla produzione di prodotti conservati in regime di freddo, settore nell'ambito del quale costituisce una tra le principali realtà aziendali di riferimento.

Orientamenti strategici e processi di innovazione:

La realtà aziendale attuale affronta una fase di rinnovamento e ristrutturazione con un progetto molto ambizioso, incentrato sui seguenti punti:

- Implementazione di procedure;
- Espansione della rete commerciale;
- Certificazioni.

L'attività di investimento intrapresa nell'ultimo quinquennio ha portato a un notevole incremento del fatturato.

Il progetto di impresa ha l'obiettivo di crescita, al fine di ridurre il divario rispetto competitors con quote di mercato maggiori.

Considerevoli investimenti sono stati effettuati anche per finanziare l'attività di ricerca, con lo studio e lo sviluppo di nuovi prodotti da proporre al mercato.

Con riferimento al fatturato, è possibile segnalare la seguente partizione:

- Circa il 50% destinato a 3 canali di GDO, di cui l'80% private label a marchio del committente e il restante 20% a marchio proprio;
- Circa il 35-40% B2B, per industrie del settore alimentare;
- Circa il 10% destinato a food service (ristorazione collettiva), tra cui una rete di grossisti e il piccolo comparto per la distribuzione porta a porta.

VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A. ha ormai acquisito una posizione preminente nel panorama italiano, in quanto trasversale nel settore dei prodotti refrigerati, grazie all'offerta di un'ampia varietà di prodotti (carne, pesce, salumi, prodotti vegani, etc.).

Certificazioni possedute: CERTIFICAZIONE ISO 9001, a garanzia della qualità, sostenibilità ed efficienza nei processi produttivi e gestionali, nonché dell'attenzione al cliente e al miglioramento continuo delle funzioni aziendali; CERTIFICAZIONE BRC (*British Retail Consortium*), standard per la sicurezza e qualità dei prodotti agroalimentari proposti al consumatore finale; CERTIFICAZIONE IFS (*International Food Standard*), standard per la qualificazione e selezione dei fornitori di prodotti agroalimentari, a garanzia della qualità e sicurezza dei prodotti venduti; CERTIFICAZIONE GREENER, riconosciuta alle aziende che operano con il ricorso a energie rinnovabili, a tutela dell'ambiente.

Avuto riguardo ai tratti salienti del settore, è dato riscontrare la presenza di un mercato molto regolamentato, contraddistinto da diverse variabili, competitors di rilievo e un'accresciuta sensibilità e attenzione da parte del consumatore finale in merito alla qualità e ai requisiti nutrizionali e organolettici dei prodotti offerti.

Trattasi di un settore in crescita, a intenso livello di concorrenza, per il quale l'innovazione tecnologica riveste un ruolo fondamentale per il permanere – miglioramento della competitività aziendale.

Nell'ambito dello stesso, VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A. ricopre una quota di mercato significativa, caratterizzandosi per una dimensione ibrida (né multinazionale, né piccola impresa).

Alle caratteristiche di cui sopra consegue l'esigenza da parte delle imprese del settore di implementare la formazione interna per i propri dipendenti e, in particolare, per VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A., con specifico riferimento allo studio della shelf life dei prodotti refrigerati.

Ciò, al fine di soddisfare efficacemente gli obiettivi posti dal progetto di crescita e di innovazione in atto.

VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A. è stata, inoltre, l'azienda che ha riscontrato il maggiore coinvolgimento nello svolgimento del piano formativo di cui alle premesse del presente lavoro.

Profili professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici:

Considerate tali premesse, i profili professionali ritenuti di maggiore impatto sugli obiettivi strategici perseguiti e, quindi, oggetto specifico delle azioni formative sono

stati: personale addetto alle fasi di analisi e ricerca per lo sviluppo di soluzioni innovative e nuovi processi, e personale direttamente impiegato nei processi di produzione.

Allo stesso modo, i processi aziendali maggiormente interessati dalle azioni formative del piano sono stati: il settore programmazione e gestione della produzione, sviluppo e produzione di nuovi prodotti / servizi, gestione dei processi di qualità interna.

Dal colloquio con i primi livelli aziendali, oltre alle caratteristiche aziendali e settoriali riportate nei passaggi precedenti, è emersa la progressiva espansione, negli ultimi anni, anche verso mercati esteri, quali la Germania, la Francia e la Spagna, per il tramite dei rapporti commerciali in essere con clienti siti in Italia.

Elemento di novità è stato, inoltre, l'introduzione negli Stati Uniti, mercato avente caratteristiche peculiari.

Tale fetta di mercato estero risulta però, allo stato, ancora ridotta, occupandosi VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A., prevalentemente, della produzione di prodotti pronti, mercato ad elevata intensità competitiva anche, e soprattutto, all'estero.

La stessa è in ogni caso portatrice dei valori fondanti del Made in Italy, aspetto da valorizzare per la conseguente capacità espansiva sui mercati esteri.

A tale riguardo, i primi livelli aziendali hanno evidenziato che la policy attuale non punterà alla crescita su quest'ultimo piano, riscontrandosi il raggiungimento del limite delle capacità organizzative sul piano produttivo.

Gli obiettivi strategici aziendali, in ultimo, sono quindi così sintetizzabili: rivisitazione e diversificazione dell'offerta, riorganizzazione interna, conseguimento di una maggiore redditività dei processi.

Strettamente legata agli obiettivi sopraindicati è l'introduzione di innovazioni tecnologiche, allo stato ricomprendente, essenzialmente, macchine utensili con PLC.

I processi aziendali direttamente coinvolti dall'introduzione di tali innovazioni tecnologiche sono stati il settore produzione di prodotti / servizi, gestione della qualità interna, gestione ambiente, salute e sicurezza.

I principali benefici attesi dall'implementazione di tali tecnologie sono l'aumento della velocità di realizzazione del prodotto finito, con un conseguente miglioramento della competitività dello stesso sul mercato.

La partecipazione al piano: aspettative e risultati attesi e percepiti:

La decisione di partecipare al piano formativo di cui alle premesse del presente lavoro è legata alla necessità di aggiornamento e innovazione in merito a una serie di aspetti legati alla produzione: analisi sensoriale/shelf life del prodotto refrigerato, requisiti nutrizionali ed etichettatura, prolungamento della shelf life e tecniche di condizionamento, valutazione e sviluppo dell'innovazione, analisi e rappresentazione di nuovi processi.

Le principali aspettative riguardo le ricadute delle azioni formative implementate in azienda ricomprendevano l'aggiornamento e l'innovazione in merito alla shelf life dei prodotti refrigerati, aggiornamenti specifici per requisiti nutrizionali e caratteristiche organolettiche dei prodotti alimentari, con conseguente socializzazione delle conoscenze ed esperienze acquisite.

Considerazioni di riepilogo:

Conseguentemente, la partecipazione al piano formativo è stata legata all'esigenza di garantire la capacità di far fronte alle problematiche legate alla shelf life del refrigerato, nonché di acquisire maggior consapevolezza, da parte del personale impiegato nel ciclo produttivo, riguardo ai valori nutrizionali e alle caratteristiche organolettiche dei prodotti agroalimentari.

A questi aspetti è direttamente connessa la necessità di aggiornamento in merito ai processi di innovazione da implementarsi nel processo di produzione, al fine di consentire il raggiungimento dei obiettivi posti dal processo di espansione in atto.

Complessivamente, l'apporto della azienda ha acquisito rilievo nella fase di analisi dei fabbisogni formativi, tramite la comunicazione delle esigenze formative emergenti, la valutazione iniziale dei fabbisogni specifici per le diverse figure professionali coinvolte nei processi di produzione, la segnalazione di elementi di contesto utili alla modulazione delle singole unità formative.

In tal senso, quindi, l'azienda è stata adeguatamente coinvolta, come accennato, mediante l'apporto di elementi utili a una puntuale definizione dei fabbisogni, nonché con la condivisione di indicazioni in merito alle unità formative della progettazione esecutiva.

Successivamente, le azioni formative rivolte alla stessa sono state selezionate sulla base delle necessità aziendali riscontrate, avuto riguardo, essenzialmente, ai contenuti afferenti alla shelf life del refrigerato e alle caratteristiche nutrizionali e organolettiche di prodotto, nonché con riferimento a specifici processi aziendali direttamente

coinvolti, quali il settore ricerca e sviluppo, produzione, congelamento, distribuzione del prodotto finito.

I risultati complessivamente percepiti sono stati positivi, avuto riguardo, in misura prevalente, al ruolo della formazione continua in azienda, a garanzia del continuo aggiornamento delle competenze del personale impiegato, ed importante elemento di coesione e motivazione del team di lavoro.

LE ATTIVITA' FORMATIVE DEL PIANO:

Punto di vista del referente aziendale per la formazione e dei lavoratori:

Gli ambiti tematici oggetto delle azioni formative erogate che hanno coinvolto l'azienda sono riassumibili nei seguenti: analisi della shelf life dei prodotti refrigerati, etichettatura, requisiti nutrizionali, innovazione di prodotto/processi, tecniche di condizionamento e innovazioni applicabili, innovazioni e tecniche per il prolungamento della shelf life.

In generale, il coinvolgimento dell'impresa è stato ritenuto adeguato. Come sopra accennato, tale intervento ha riguardato l'apporto di indicazioni e dati nella fase di analisi dei fabbisogni formativi, con valutazione iniziale interna in merito ai fabbisogni specifici delle figure professionali maggiormente coinvolte in relazione agli obiettivi perseguiti, nonché con la segnalazione di elementi di contesto indispensabili per la modulazione della progettazione esecutiva.

La selezione delle azioni formative ha quindi visto il coinvolgimento diretto dell'imprenditore / management aziendale, come confermato dall'Amministratore Delegato, Dott. Nardi Dei, e dal referente aziendale della formazione, Dott. Limongelli. In tale fase non sono stati coinvolti i lavoratori destinatari della formazione, le cui valutazioni e indicazioni sono state invece raccolte in sede di erogazione della formazione (mediante la somministrazione di test intermedi) e a conclusione delle attività formative.

I profili professionali coinvolti dalle azioni formative sono stati essenzialmente, in relazione agli obiettivi perseguiti da parte dell'azienda beneficiaria e riportati in sede di progettazione, le professioni tecniche (in primo luogo, personale addetto alle fasi di analisi, ricerca e sviluppo di processo / prodotto), operai addetti alle fasi di produzione e distribuzione, impiegati con funzioni di supporto.

Complessivamente, il materiale didattico fornito per l'erogazione delle singole unità formative è stato ritenuto adeguato ed esaustivo.

Le modalità di verifica degli apprendimenti, tanto nel corso dell'erogazione delle singole unità formative, quanto in conclusione alle stesse, sono state valutate coerenti e adeguate, oltre che utili per la verifica dell'aderenza della formazione erogata agli obiettivi di progettazione.

Queste sono state realizzate attraverso la somministrazione di test scritti e lo svolgimento di colloqui orali, nell'ambito dei quali sono stati evidenziati e verificati gli aspetti di maggior rilievo nell'ambito dei moduli di formazione, in relazione agli obiettivi generali del piano formativo.

Oltre alla verifica degli apprendimenti, il monitoraggio effettuato nel corso dell'erogazione delle attività formative e in conclusione alle stesse ha consentito di evidenziare due aspetti rilevanti per la valutazione complessiva dell'andamento delle azioni formative.

In primo luogo, il monitoraggio fisico – procedurale, di carattere principalmente quantitativo, realizzato dagli addetti al monitoraggio dell'impresa in collaborazione con i coordinatori generali del piano dall'avvio dello stesso fino alla rendicontazione finale delle spese, ha portato all'elaborazione di una serie documentale così sintetizzabile: stesura di documenti e dati riguardanti l'avvio e la gestione delle attività formative, trasmessi poi al Comitato Paritetico di Pilotaggio e al Direttore del piano per le conseguenti valutazioni; preparazione di report mensili in merito allo stato di avanzamento del piano e delle singole attività formative (numero di azioni effettivamente avviate, partecipanti per ciascuna di esse e relative caratteristiche); predisposizione di documenti concernenti i dati di attuazione formativi, a riepilogo di tutte le informazioni relative alle attività formative, a cadenza trimestrale; predisposizione di documenti contenenti i dati di attuazione preparatori, sempre a cadenza trimestrale, con le informazioni riguardanti le attività preparatorie e di accompagnamento da implementare.

In second'ordine, il monitoraggio sulla customer satisfaction ha portato all'elaborazione di report sul grado di soddisfazione dei referenti aziendali e dei partecipanti alle azioni formative, nonché sul livello di frequenza, sulle metodologie di apprendimento impiegate e sulle eventuali problematiche – criticità emerse.

A questo riguardo, circa a metà di ciascun corso, a conclusione dell'attività formativa e a distanza di alcuni mesi dalla stessa, sono stati somministrati dei questionari di soddisfazione ai partecipanti e ai datori di lavoro.

I primi hanno consentito di rilevare: il grado di soddisfazione in merito alla docenza, all'organizzazione dei corsi, al materiale informativo e didattico somministrato, agli strumenti e alle modalità didattiche, all'adeguatezza del calendario e degli orari; gli stessi, inoltre, hanno richiesto di riportare valutazioni con riferimento alla percezione del grado di efficacia degli interventi formativi rispetto alla specifica attività lavorativa, ovvero sul grado di applicabilità dei contenuti appresi alle proprie mansioni.

I questionari compilati da parte dei vertici aziendali hanno, a loro volta, evidenziato: la percezione personale riguardo all'utilità del percorso formativo realizzato per il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali, la valutazione sul grado di coerenza e adeguatezza dei contenuti e delle metodologie impiegate nei corsi rispetto ai fabbisogni formativi rilevati nelle fasi iniziali, il grado di soddisfazione generale sulla progettazione delle singole unità formative.

È stata inoltre richiesta la certificazione delle competenze del personale dipendente coinvolto per due azioni formative di particolare rilievo: *“I requisiti di qualità per una nuova linea di prodotti”*, per un totale di 56 ore di corso; *“Analisi della shelf life nei prodotti refrigerati”*, per un totale di 40 ore di corso. Tale certificazione è stata rilasciata dall’ente gestore della formazione.

Un elemento degno di nota ha riguardato il personale docente selezionato: come segnalato dal Dott. Limongelli, la continuità di rapporto con lo stesso da parte dell’azienda è stato uno dei più significativi fattori di successo del percorso formativo, in quanto gli esperti hanno potuto modulare i rispettivi apporti partendo dalla conoscenza approfondita dell’azienda e delle relative caratteristiche interne e di processo.

Il gradimento da parte dei partecipanti alla formazione si è attestato a livelli elevati.

In particolare, con riferimento specifico alla valutazione della docenza, si è rilevata la capacità dei professionisti di adeguare la formazione alle specificità emergenti dal contesto lavorativo, così garantendo l’accessibilità e la comprensione delle tematiche oggetto delle azioni formative da parte dei discenti.

Degna di nota è stata anche la capacità di interazione degli stessi con i partecipanti, riscontrata già nelle fasi di formazione teorica, oltre che nei moduli di formazione a carattere più tecnico – applicativo.

Considerazioni di riepilogo:

In generale, le attività formative hanno avuto un elevato orientamento pratico, in aderenza a quanto previsto in fase di progettazione, assicurando in tal modo la verifica degli apprendimenti teorici e la più compiuta comprensione delle dinamiche legate all’innovazione di prodotto / processo da implementarsi in azienda, come emerso, tra l’altro, in sede di intervista con il lavoratore Cinti Marco, Responsabile Logistica.

La durata delle azioni formative è stata valutata, complessivamente, adeguata alle aspettative dei discenti.

Gli stessi hanno valutato positivamente, altresì, le verifiche di apprendimento intermedie e finali somministrate.

In generale, gli apprendimenti sono stati ritenuti utili e applicabili nell’attività lavorativa specifica del profilo professionale coinvolto. A questo riguardo, i rilievi emersi dalle interviste a campione ai lavoratori coinvolti nella formazione hanno evidenziato che la formazione fruita ha consentito di approfondire aspetti teorici e pratici dell’attività lavorativa specifica (come sottolineato dal Sig. Cinti), nonché, per il

personale impiegato nei processi di controllo della qualità, sono stati approfonditi aspetti specifici della mansione, grazie all'analisi di dettaglio di tutti i processi produttivi coinvolti in azienda (in effetti, il controllo qualità, coinvolgendo, in ultimo, tutti i processi aziendali, necessita di un'approfondita conoscenza dei dettagli degli stessi e delle reciproche interdipendenze, come evidenziato dai dipendenti Busetto e Limongelli, entrambi coinvolti nella gestione – supervisione del sistema di qualità interno).

In merito ai processi aziendali, l'impatto della formazione erogata con il piano si pone come segue.

Benefici generali su tutti i processi: approfondimenti rispetto all'innovazione su prodotti freschi e surgelati, all'analisi del shelf life, al condizionamento, all'etichettatura dei prodotti, all'analisi, al prolungamento della shelf life dei prodotti refrigerati.

Nell'erogazione della formazione, inoltre, si sono poste in rilievo quelle attività applicative che possono consentire ai fruitori dei corsi la trasposizione dei saperi e delle competenze ad altri colleghi in azienda.

Benefici su processi specifici, ovvero sui processi produzione, marketing, qualità.

A conclusione delle attività formative, VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A. ha validato l'attività di erogazione della formazione come punto di partenza di nuove iniziative riguardanti il processo Pianificazione e Sviluppo, con la ricerca:

- di linee di prodotto innovative;
- della connessione con le altre aziende partecipanti al piano, allo scopo di stabilire, attraverso il proprio management, condizioni operative che possano valorizzare le peculiarità di ciascuna azienda;
- di proposte nutrizionali avanzate che possano riscuotere nuovi interessi (quali, prodotti vegani, prodotti per celiaci, prodotti multietnici);
- approfondimenti specifici in merito al prolungamento della shelf life nei prodotti refrigerati.

In esito alle interviste ai lavoratori, è stato riscontrato, in generale, il soddisfacimento dell'esigenza per la quale VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A. ha inteso prendere parte al piano formativo di cui alle premesse del presente lavoro. In particolare, l'illustrazione e l'applicazione di concetti tecnici legati ai processi produttivi ha contribuito a migliorare le specifiche competenze del personale coinvolto, con conseguenti ricadute positive tanto per le prestazioni legate all'attività quotidiana,

quanto per l'utile integrazione delle tecniche e innovazioni da implementare nel processo produttivo.

Come emerso dai contatti con i primi livelli aziendali e, in particolare, con il Dott. Nardi Dei, l'azienda ha posto nel proprio sistema qualità integrato, il risultato (positivo) della presente attività formativa, con azioni pluriennali di rafforzamento delle competenze acquisite.

CONCLUSIONI:

Sintesi degli elementi emersi, osservazioni, implicazioni:

Partendo da una considerazione generale della formazione complessivamente erogata, per quanto concerne gli indicatori numerici del piano formativo che ha visto come beneficiaria di rilievo l'azienda VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A., sono state realizzate tutte le ore previste in fase di progettazione, per un totale di 1000 ore di formazione erogate.

Ciascuna azione formativa ha visto il coinvolgimento minimo di 4 allievi, tutti presenti per almeno il 65% delle ore da formulario del corso, con la conseguente validità di tutte le azioni realizzate.

Tutte le aziende hanno portato a termine i relativi programmi di attività secondo le tempistiche concordate, riscontrando il raggiungimento delle finalità da cui è nato il piano formativo oggetto del presente lavoro. In effetti, le variazioni richieste rispetto a quanto delineato in sede di progettazione formativa hanno riguardato unicamente due azioni formative, per le quali si è posta l'esigenza di far fronte a richieste di carattere pratico – operativo (cambiamento della sede di svolgimento di una parte delle ore di formazione programmate per l'azienda VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A e cessione di ore tra altre due aziende beneficiarie della formazione).

Le modalità didattiche impiegate, caratterizzate da un approccio di tipo esperienziale, hanno visto la prevalenza di fasi d'aula in cui l'illustrazione dei contenuti teorici è stata supportata dall'utilizzo di slides e dallo studio di casi pertinenti alla realtà di riferimento; un ruolo di rilievo hanno rivestito, inoltre, le dimostrazioni, atte a facilitare la più compiuta comprensione dei contenuti teorici e delle tecniche descritte, nonché i moduli di action learning, tesi a coniugare gli apprendimenti acquisiti e le prestazioni proprie alle specifiche figure professionali coinvolte.

Le valutazioni compiute in sede di analisi dei fabbisogni formativi delle realtà aziendali coinvolte, in considerazione delle specificità di ciascuna di esse, nonché lo scambio di apporti tra i soggetti coinvolti nella realizzazione del piano formativo hanno consentito di dare vita a un progetto che ha trasmesso ai partecipanti strumenti e know how efficaci per il raggiungimento degli obiettivi che hanno accomunato le aziende parte del piano.

Tali elementi sono così sintetizzabili: valorizzazione della qualità e delle caratteristiche nutrizionali ed organolettiche dei prodotti agroalimentari italiani; allungamento della conservabilità degli stessi, al fine di consentirne, altresì, la più ampia commercializzazione, variando le tipologie distributive in relazione al mantenimento dei requisiti di qualità e di gusto; l'incremento dell'attenzione rivolta all'ambiente, con

le conseguenti valutazioni e scelte in merito alla sostenibilità delle soluzioni tecniche adottate negli specifici contesti lavorativi; lo sviluppo di nuove linee di prodotto, in grado di soddisfare le richieste emergenti dal mercato di riferimento.

Dalle interviste ad alcuni dei lavoratori di VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A. coinvolti nella formazione è emerso il rilievo della capacità di coniugare l'apporto concettuale dei docenti con i processi produttivi aziendali.

In particolare, il confronto diretto sugli aspetti applicativi dei processi aziendali, soprattutto nei moduli dedicati alla formazione di carattere più pratico – operativo, si è riscontrato utile per il miglioramento delle competenze e prestazioni individuali.

Le azioni formative rientranti nella tematica qualità sono state considerate aderenti alla logica del miglioramento continuo perseguita dall'azienda VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A., a soddisfacimento della conseguente necessità di periodica e adeguata formazione, tanto teorica quanto pratica, in merito a tutti i processi aziendali incidenti, a vario titolo, nella realizzazione del prodotto, nonché nella relativa commercializzazione – distribuzione.

In generale, è dato riscontrare come la formazione di cui hanno beneficiato gli operatori di VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A. abbia soddisfatto le esigenze di continuo aggiornamento per le specifiche professioni coinvolte nella catena produttiva, anche, e soprattutto, alla luce delle caratteristiche specifiche del settore di appartenenza, in costante evoluzione e implicante continui investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione.

Le azioni formative, complessivamente, hanno quindi contribuito a rendere più efficienti i processi di analisi, produzione, commercializzazione e distribuzione sul mercato, consentendo di garantire la più agevole implementazione delle innovazioni di prodotto e di processo adottate dall'azienda, in conformità al progetto di innovazione ed espansione in corso.

I principali punti di forza complessivamente emersi dall'analisi dei risultati del piano formativo e, più specificatamente, per quanto concerne VIS INDUSTRIE ALIMENTARI S.P.A., sono stati, riassuntivamente: un'analisi dei fabbisogni precisa e coerente ai fabbisogni emergenti nel contesto specifico, in relazione al processo di innovazione in atto; il costante monitoraggio delle azioni formative e dei relativi dati quali – quantitativi, al fine di verificarne lo stato di avanzamento; una coerente e puntuale verifica degli apprendimenti e del grado di soddisfazione dell'utenza, che ha permesso di valutare in termini oggettivi il risultato positivo del piano formativo; l'ottima collaborazione tra i soggetti coinvolti, a vario titolo, nella definizione e realizzazione dei singoli moduli; la soddisfazione dei referenti aziendali, a seguito del raggiungimento degli obiettivi perseguiti.

BIBLIOGRAFIA:

- Documentazione relativa all'avviso 3/2015 di Fondimpresa:
 - Testo dell'avviso – disponibile sul sito www.fondimpresa.it;
 - Linee guida alla gestione e rendicontazione del Piano formativo – disponibile sul sito www.fondimpresa.it;
 - Descrizione dell'avviso – disponibile sul sito www.fondimpresa.it.

- Relazione finale Piano AVI/97/15 – *“Food Enterprise Innovation: lo sviluppo dei prodotti agroalimentari e il miglioramento dei processi di lavorazione e packaging”* – elaborata da parte del Dipartimento di Scienze Agroalimentari e Animali dell'Università degli Studi di Udine.

- Documentazione fornita per la stesura del rapporto finale:
 - Decalogo rilevazioni;
 - Linee guida rapporto;
 - Modello di questionario per lo svolgimento delle interviste in azienda.

- Manuali:
 - *“Ingegneria dell'industria agroalimentare”* di Dario Friso – vol. 1 e 2, 2017, ed. CLEUP.
 - *“Qualità nelle aziende e nelle filiere agroalimentari”* di Peri, Lavelli e Marjani, ed. HOEPLI.
 - *“Merceologia degli alimenti”* di Lolita Liberatore, ed. Franco Angeli.
 - *“Industria alimentare in Italia – nuova ed. 2018”* ed. AGRA – p.to 14.1 – Elementi surgelati – pag. 1649.