

Storie di Formazione 2023

GAVAZZA 1913 S.R.L.

**INNOVAZIONE, DIGITALE, E, TECNOLOGICA, DI, PRODOTTO, E/O,
DI, PROCESSO**

TRA FORMAZIONE E INNOVAZIONE

Storie di Formazione 2023

Autrice: Teresa Contaldo

Codice Piano Formativo: 280669

Titolo del Piano Formativo: I-MEAT' Innovation for MEAt Traceability

Storie di Formazione 2023

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione4**Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua**7*2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore*7*2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione*8*2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione*9*2.4 – Considerazioni riepilogative*10**Capitolo 3 – Il Piano Formativo**10*3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati*11*3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti*11*3.3 – Considerazioni riepilogative*12**Capitolo 4 – L'impatto della formazione**Errore. Il segnalibro non è definito.*4.1 – L'impatto della formazione*13*4.2 – Considerazioni riepilogative*13**Capitolo 5 – Conclusioni**14*5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione*14*5.2 – Le buone prassi formative aziendali*15*5.3 – Conclusioni*16**Bibliografia e Sitografia**18**Allegato A - Scheda Sintetica**19

Storie di Formazione 2023

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Nata nel 1913, Gavazza è un'azienda che acquista, macella e lavora carni avendo sempre un occhio sull'innovazione, per la quale si fanno ingenti investimenti, e sulla formazione dei propri dipendenti, con il doppio obiettivo di mantenere il posizionamento sul mercato di riferimento e di creare relazioni interne che possano essere un plus per i dipendenti.

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio è il seguente:

280669-I-MEAT Innovation for MEAt Traceability: l'obiettivo era quello di una gestione integrata di tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto e per ottenere questo si è dotata di un'infrastruttura software in grado di registrare e gestire la totalità delle informazioni relative alle funzioni aziendali automatizzandone ogni singola fase. Per rendere standardizzato e veloce il passaggio dei dati, ogni punto vendita è stato dotato di bilance collegate direttamente al server centrale in grado di comunicare con il magazzino interno al negozio e con il magazzino centrale.¹

Il piano ha avuto una durata di 13 mesi con 384 ore di formazione ed ha previsto lezioni in aula.

¹ Pagg.11-12 del Formulario del Piano Formativo-TITOLO.I-MEAT

Storie di Formazione 2023

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano 280669-I-MEAT

Titolo Azione	Ore Corso	Tematica
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 2	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 3	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 4	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 5	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 6	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 7	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 8	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 9	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 10	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 11	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 12	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 13	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 14	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 15	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 16	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 17	10	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 18	10	Tecniche di produzione
Tecniche di gestione informatizzata del registro di tracciabilità alimentare in piattaforma cloud - Modulo produzione - ed. 1	20	Tecniche di produzione
Tecniche di gestione informatizzata del registro di tracciabilità alimentare in piattaforma cloud - Modulo produzione - ed. 2	20	Tecniche di produzione
Tecniche di gestione informatizzata del registro di tracciabilità alimentare in piattaforma cloud - Modulo produzione - ed. 3	20	Tecniche di produzione
Tecniche di gestione informatizzata del registro di tracciabilità alimentare in piattaforma cloud - Modulo Approvvigionamenti	20	Tecniche di produzione
Tecniche di utilizzo della piattaforma cloud per la filiera integrata delle carni - ed. 1	16	Informatica
Tecniche di utilizzo della piattaforma cloud per la filiera integrata delle carni - ed. 2	16	Informatica
Tecniche di utilizzo della piattaforma cloud per la filiera integrata delle carni - ed. 3	16	Informatica
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 19	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed.20	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 21	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 22	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 23	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 24	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 25	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 26	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 27	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 28	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 29	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 30	8	Tecniche di produzione

Storie di Formazione 2023

Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 31	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 32	8	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 33	12	Tecniche di produzione
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 1	10	Tecniche di produzione
Content marketing management per le campagne di fidelizzazione tramite QR Code	24	Abilità personali
Tecniche per la generazione automatica della documentazione per la filiera integrata della carne	24	Informatica
Parametrizzazione piattaforma cloud e sistema di gestione delle bilance smart	64	Informatica
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 11	10	Tecniche di produzione
Tecniche di gestione informatizzata del registro di tracciabilità alimentare in piattaforma cloud - Modulo produzione - ed. 1	20	Tecniche di produzione
Tecniche di gestione informatizzata del registro di tracciabilità alimentare in piattaforma cloud - Modulo produzione - ed. 2	20	Tecniche di produzione
Tecniche di gestione informatizzata del registro di tracciabilità alimentare in piattaforma cloud - Modulo produzione - ed. 3	20	Tecniche di produzione
Tecniche di gestione informatizzata del registro di tracciabilità alimentare in piattaforma cloud - Modulo qualità	20	Qualità
Tecniche di gestione informatizzata del registro di tracciabilità alimentare in piattaforma cloud - Modulo Approvvigionamenti	20	Tecniche di produzione
Utilizzo sistema gestionale e piattaforma cloud per la filiera integrata	32	Informatica
Filiera integrata e utilizzo delle bilance 4.0 - modulo store - ed. 33	12	Tecniche di produzione
Content marketing management per le campagne di fidelizzazione tramite QR Code	24	Abilità personali
Tecniche per la generazione automatica della documentazione per la filiera integrata della carne	24	Informatica

Storie di Formazione 2023

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

La Gavazza 1913 si occupa dell'acquisto, macellazione di bovini e lavorazione di carni, attività che viene svolta nello stabilimento in Castello di Annone (AT). Le carni vengono poi vendute a Macellerie, G.D.O. e Ho.RE.Ca. L'azienda nasce nel 1913 quando Giovanni Gavazza comincia la sua attività nel negozio dello zio, quindici anni dopo aprirà la sua prima macelleria e suo figlio Luciano, cavalcherà la sua stessa passione aprendosi al mercato delle carni all'ingrosso nel 1953. Nel 1973 nasce il primo stabilimento industriale di macellazione della famiglia Gavazza, qui Luciano e sua moglie Maria Luisa Ceresa, puntando su quella che all'epoca era un'assoluta innovazione nel campo della conservazione della carne, adotteranno per la prima volta la tecnica del confezionamento sottovuoto.

Dal 1994 l'azienda è amministrata dai suoi figli, la nuova generazione, che grazie allo spirito imprenditoriale di Enrico Gavazza, nello stesso anno inizia la costruzione del nuovo (e attuale) stabilimento: un sito produttivo all'avanguardia in cui si macellano 30 capi l'ora e si affinano le tecniche della conservazione e del confezionamento sottovuoto.

Nei primi anni 2000 l'azienda si amplia e grazie alla collaborazione con importanti gruppi della GDO inizia a gestire direttamente i propri punti vendita, a cui poi affiancherà anche le prime gastronomie e salumerie, ad oggi l'azienda gestisce direttamente e con propri dipendenti una cinquantina di banchi macelleria e gastronomia all'interno di supermercati.

La Gavazza ancora oggi si distingue ed è conosciuta nel settore delle carni per l'altra qualità dei prodotti e l'estrema professionalità dei servizi che fornisce ai propri clienti.

Lo stabilimento produttivo di Castello di Annone (AT) è il principale, la somministrazione dei propri prodotti alla clientela finale avviene in una fitta rete di supermercati a marchio MD EKOM ed UNES diramata tra Piemonte e Liguria.

Nel settore di riferimento, la Gavazza si differenzia dai propri competitor - che o sono macelli di grandi dimensioni o sono aziende che commercializzano carni - in quanto effettua entrambe le cose fornendo un prodotto su misura a seconda delle richieste. Pertanto pur essendo un'azienda di medie dimensioni (supera i 30 milioni di fatturato, con un organico di circa 170 dipendenti, ed oltre 40 punti vendita gestiti direttamente) grazie alla sapiente selezione dei capi, e la collaborazione pluriennale e sinergica con allevamenti del territorio comprende la necessità del benessere animale, fornisce un prodotto qualitativamente artigianale, mette la sua esperienza a disposizione dei clienti e contemporaneamente anche di altri macellai, tra i servizi offerti c'è anche la macellazione e di lavorazione sottovuoto conto terzi, con la possibilità di consegna diretta ai punti vendita, attraverso automezzi dedicati, che garantiscono un'attenta gestione della catena del freddo. Le collaborazioni instaurate ormai da un ventennio con le migliori strutture di macellazione estere, consentono inoltre di fornire pregiate carni di origine Irlandese, Danese, Belga e Olandese. L'azienda Gavazza 1913, agli allevamenti intensivi preferisce quelli estensivi in cui gli animali hanno ampie zone di pascolo.

Storie di Formazione 2023

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Le parole chiave che descrivono l'operato dell'azienda dalla sua fondazione ad oggi, sono sempre state tradizione ed innovazione, ovvero fornire un prodotto autentico e contemporaneamente stare al passo con i tempi. L'azienda Gavazza è sempre stata attenta al progresso, dalle tecniche di conservazione delle carni (vedi sottovuoto e darfresh, un confezionamento in skin che permette di prolungare la shelf-life senza l'aggiunta di conservanti artificiali), alla sostenibilità, investendo da anni sull'impiego degli impianti fotovoltaici per ridurre la propria impronta di carbonio. Ampliandosi e aprendosi al mercato della GDO dopo anni di esperienza è emersa la necessità di digitalizzare e rendere automatici processi al fine di offrire trasparenza e prodotti sempre migliori alla clientela. Da qui, in un'ottica 4.0, è stato interamente rivisto il metodo di tracciabilità delle carni e, dopo una fase preliminare di progettazione è iniziata la transizione digitale creando una rete e dotando i punti vendita di hardware e bilance interconnesse con lo stabilimento produttivo e gli uffici. Ad oggi è possibile ricevere una grande quantità di dati in ogni momento, dati di vendita, dati di tracciabilità dei prodotti ed interagire con inventari e listini. Da ciò è naturalmente emersa la necessità di formare adeguatamente i dipendenti ad utilizzare al meglio le nuove funzionalità introdotte, che sono ancora oggi in continuo e costante aggiornamento. La pandemia ha sicuramente contribuito a velocizzare un processo, al tempo in piena transizione, evidenziando la necessità di interagire a distanza con i punti vendita senza essere materialmente in negozio ad impostare le attrezzature manualmente, riducendo quindi i viaggi del responsabile dei negozi e del controllo qualità. La difficoltà è stata quella di governare le tecnologie introdotte, ad esempio per il macellaio del punto vendita che ha un'età elevata era difficile interfacciarsi con la tecnologia, l'azienda ha quindi generato un valore condiviso e, laddove precedentemente una figura aveva il lavoro organizzato in fasi, oggi i progetti sono diventati integrati e grazie alla dotazione di tablet si hanno tutte le informazioni necessarie relative al lotto, l'aggiornamento prezzi attualmente avviene con un clic.

Doveroso citare l'ultima introduzione in materia di economia circolare, dove è stato completamente rivisto il sistema di smaltimento della Cat.3 nonché gli "scarti" di lavorazione, che prima venivano ritirati da aziende addette al raccoglimento rifiuti dietro corrispettivo, mentre oggi vengono riportati in produzione e successivamente lavorati per dar loro nuova "vita" impiegandoli per la produzione di pet-food di alta qualità. In questo caso il beneficio è stato doppio, derivante sia dal taglio dei costi di smaltimento che dal profitto derivante dalla vendita al dettaglio dei prodotti pet-food. Le tecnologie abilitanti industry 4.0 introdotte sono le seguenti:

- PLC (Controllore Logico Programmabile): questo strumento è stato utilizzato per le bilance programmabili dei punti vendita e per i pc del magazzino che sono collegati alle bilance e trasmettono i dati di entrata e di uscita.
- Automazione magazzino: è stata fatta parzialmente, non hanno macchine che movimentano a distanza, ma leggono i dati tramite QR Code;
- EDI (Scambio Elettronico di Dati): permette lo scambio dei documenti commerciali e di tracciabilità;
- ERP (Gestione Elettronica delle risorse): è un sistema di gestione che integra tutti i processi rilevanti di un'azienda e lo hanno sviluppato internamente;
- MES (Manufacturing Execution System): è un sistema informatizzato che gestisce e controlla la produzione aziendale e l'azienda ha inserito le bilance 4.0;
- Cloud Manufacturing: è stata abilitata una rete completamente online che permette la condivisione immediata delle informazioni.

Storie di Formazione 2023

Tutte queste azioni sono impensabili senza un'adeguata formazione di tutto l'organico aziendale, si ritiene che l'azienda non possa crescere senza la crescita personale delle competenze e abilità dei propri dipendenti, con cui è in piena sinergia.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il piano oggetto del monitoraggio 280669-**I-MEAt Innovation for MEAt Traceability** ha riguardato l'innovazione degli strumenti e dei processi utili alla tracciabilità etica e alla tracciabilità alimentare nel settore della lavorazione delle carni, mediante un'unica piattaforma digitale che permette di gestire il registro di tracciabilità e le tecnologie legate alla filiera integrata. La risposta innovativa dell'azienda Gavazza 1913 è stata l'adozione di un sistema integrato in grado di mettere in comunicazione il sistema di produzione e i gestionali, una piattaforma cloud per la tracciabilità ed il consumatore finale integrando le informazioni lungo tutto il ciclo di vita del prodotto, rispettando le tecnologie abilitanti di Industria 4.0. Questa scelta è stata fatta per consolidare il proprio marchio sia agli occhi del consumatore che degli organismi di controllo per la qualità alimentare che sono molto attenti alla produzione, conservazione ed etichettatura delle carni. Ora è possibile avere accesso immediato alla totalità delle fasi attraverso le quali il prodotto passa. Sono state, inoltre, automatizzate la compilazione del registro di tracciabilità alimentare e la generazione della documentazione inerente le normative ed i processi di magazzino e logistica. La nuova piattaforma ha permesso di effettuare interrogazioni e stampe per gestire al meglio la tracciabilità dei prodotti, ha dato strumenti per l'inventario dei magazzini ordinandoli per componenti diversi e di dare origine ai documenti per la certificazione alimentare.²

Il piano formativo 280669-**I-MEAT Innovation for MEAt traceability** è stato totalmente progettato sull'esigenza formativa nata dalla digitalizzazione della filiera integrata, dall'impiego delle bilance 4.0 e l'utilizzo di piattaforme cloud. I principali obiettivi – che poi sono stati raggiunti – erano in primis permettere alle risorse umane operanti in Gavazza1913 di aumentare le proprie skill ed essere in grado di governare al meglio le nuove tecnologie abilitanti introdotte, migliorare le performance aziendali incrementando la produttività, automatizzare e controllare i processi, snellire e rendere meno burocratiche le fasi di backoffice.

I risultati hanno incrementato significativamente le soft skill presenti in azienda, generando valore condiviso tra le funzioni aziendali che ora operano in una logica di un disegno complessivo abbandonando gli obsoleti flussi di lavoro organizzati per singola fase, per passare a progetti integrati.

Un esempio pratico: la ricerca della tracciabilità o delle schede ingredienti, che prima avveniva stampando il registro tracciabilità dall'ufficio preposto, che doveva essere recapitata con il mezzo di trasporto, e successivamente archiviata e consultata dietro richiesta della clientela o in fase di controllo sanitario, questo per ogni prodotto in assortimento, per ogni taglio e lotto in vendita. Oggi in caso di controllo è sufficiente che l'operatore esegua una ricerca sul terminale (simile ad uno smartphone). Altri esempi sono stati la modifica dei prezzi sulle bilance e gli incassi e le schede preoperative. Le figure coinvolte sono state: tecnici informatici, impiegati esecutivi, banconisti macellai e gastronomi, operai specializzati (sono state fatte parti di formazione da elettricisti per l'hardware) ed operai generici come i magazzinieri.

Le parti sociali sono state portavoce del fabbisogno formativo ed hanno contribuito sulle aree di miglioramento oltre che validare l'intero progetto

² Pag 11 del Formulario del Piano Formativo-TITOLO:I-MEAT

Storie di Formazione 2023

2.4 – Considerazioni riepilogative

L'azienda Gavazza 1913 S.p.a. ha sede a Castello di Annone, in provincia di Asti, e dal 1913 è operativa nel settore della macellazione e della lavorazione della carne fassona. Le parole chiave che descrivono l'operato dell'azienda dalla sua fondazione ad oggi, sono sempre state tradizione ed innovazione, ovvero fornire un prodotto autentico e contemporaneamente stare al passo con i tempi. L'azienda Gavazza 1913 è sempre stata attenta al progresso, dalle tecniche di conservazione delle carni), alla sostenibilità, investendo da anni sull'impiego degli impianti fotovoltaici per ridurre la propria impronta di carbonio. Ampliandosi e aprendosi al mercato della GDO dopo anni di esperienza è emersa la necessità di digitalizzare e rendere automatici processi al fine di offrire trasparenza e prodotti sempre migliori alla clientela.

Il piano formativo **280669-I-MEAT Innovation for MEAt traceability** è stato totalmente progettato sull'esigenza formativa nata dalla digitalizzazione della filiera integrata, dall'impiego delle bilance 4.0 e l'utilizzo di piattaforme cloud. I principali obiettivi – che poi sono stati raggiunti – erano in primis permettere alle risorse umane operanti in Gavazza1913 di aumentare le proprie skill ed essere in grado di governare al meglio le nuove tecnologie abilitanti introdotte, migliorare le performance aziendali incrementando la produttività, automatizzare e controllare i processi, snellire e rendere meno burocratiche le fasi di backoffice.

Le figure coinvolte sono state: tecnici informatici, impiegati esecutivi, banconisti macellai e gastronomi, operai specializzati (sono state fatte parti di formazione da elettricisti per l'hardware) ed operai generici come i magazzinieri. Le parti sociali sono state portavoce del fabbisogno formativo ed hanno contribuito sulle aree di miglioramento oltre che validare l'intero progetto

Storie di Formazione 2023

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Nella pianificazione delle attività formative, l'azienda Gavazza 1913 ha avuto un ruolo da protagonista e con il supporto del soggetto attuatore ha strutturato ogni singolo aspetto della formazione a partire dalle modalità di erogazione della formazione al numero di corsi e alla determinazione dei docenti e discenti.

In una realtà come quella di Gavazza 1913 è molto importante avere il focus sugli obiettivi per poter mantenere la posizione acquisita sul mercato di riferimento, questo comporta che si abbia sempre un occhio alle risorse interne e alle competenze che devono possedere per efficientare le loro mansioni. Individuare i gap di competenze ed investire su formazioni che possano colmarli è fondamentale, sia per l'azienda che per il collaboratore stesso che aumentando le proprie competenze sente di far parte di un sistema in cui anche il suo ruolo è importante e significativo. C'è stata da parte del soggetto attuatore un'analisi della domanda che ha avuto l'obiettivo di individuare le effettive necessità aziendali per realizzare azioni formative che fossero orientate a supportare i processi di innovazione digitale e tecnologica. Parallelamente a questo, una volta rilevati i fabbisogni formativi sono stati individuati i componenti del Comitato Scientifico del Piano da coinvolgere in base alla preparazione di ognuno. Da quanto si è evidenziato è stato poi necessario costruire l'intervento formativo in modo che rispondesse a quanto emerso. I responsabili IT si sono occupati di individuare le risorse aziendali da coinvolgere nel progetto formativo evidenziandone le skill. Il percorso è stato studiato a tavolino e strutturato sulla realtà aziendale Gavazza 1913, motivazione tale per cui si è scelto di impiegare docenti interni all'azienda, nonché le figure che hanno progettato la digitalizzazione (ufficio qualità, titolari con la loro esperienza pluriennale nel settore, e IT).

La fase di erogazione della formazione, essendo stata gestita internamente, ha avuto per natura poco margine di errore è stata snella e la risoluzione dei problemi pressoché immediata.

Le figure coinvolte sono state: tecnici informatici, impiegati esecutivi, banconisti macellai e gastronomi, operai specializzati (sono state fatte parti di formazione da elettricisti per l'hardware) ed operai generici come i magazzinieri, sono state selezionate in considerazione del loro profilo specifico e delle loro mansioni.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Essendo molto attenta all'analisi dei fabbisogni formativi, la progettazione del percorso formativo in termini di obiettivi formativi, esiti attesi e metodologie didattiche è stato coerente rispetto a quanto emerso dall'analisi.

Il percorso è stato studiato a tavolino e strutturato sulla realtà aziendale Gavazza 1913, motivazione tale per cui si è scelto di impiegare docenti interni all'azienda, nonché le figure che hanno progettato la digitalizzazione (ufficio qualità, titolari con la loro esperienza pluriennale nel settore, e IT).

Per il piano oggetto del seguente monitoraggio 280669- **I-MEAt Innovation for MEAt Traceability**, si sono individuate due metodologie didattiche ritenute adeguate per rispondere alla richiesta di un'attenta valutazione sia delle competenze che delle conoscenze:

- Lezione euristico-socratica: utilizzata per gli interventi formativi che puntando ad incrementare la conoscenza dei discenti su tematiche di innovazione calate nella realtà. Diversamente dalla lezione tradizionale, quella euristico-socratica si adatta ad un pubblico maturo che interviene in maniera attiva e non subisce passivamente. questo aspetto apre ad un continuo confronto sui temi che vengono trattati. Il materiale didattico, in questo tipo di approccio deve avere una certa flessibilità per poter essere adattato al pubblico al quale lo si propone;

- Il ciclo di apprendimento esperienziale: prevede uno spazio in aula per l'applicazione dei nuovi processi acquisiti, mentre la parte esperienziale consiste, sia nel fare esperienza sui vari temi, che in riflessioni di gruppo in cui far emergere i punti di forza ma anche le criticità, queste ultime difficilmente sono individuate dai discenti e difficilmente si sentono in grado di affrontarle. Questo approccio didattico risulta efficace per il trasferimento di competenze relative ai processi di innovazione tecnologica introdotti in azienda (affiancamento, training on the job. Il coinvolgimento attivo dell'azienda attraverso i referenti del team imprenditoriale, e l'apporto del Comitato

Storie di Formazione 2023

Tecnico Scientifico hanno facilitato l'individuazione della metodologia didattica più idonea per ogni intervento formativo e per i discenti, con un bilanciamento tra formazione tradizionale (aula) e formazione innovativa (affiancamento e training on the job).³

A fine percorso, il soggetto attuatore ha previsto una certificazione delle competenze, mentre l'azienda Gavazza 1913 non ha un sistema vero e proprio per la valutazione degli esiti e per facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze e mantenere alta l'asticella dell'attenzione e della comprensione degli argomenti trattati, prevede un monitoraggio costante tramite l'addetto qualità che procede nelle unità locali per verificare le competenze e convalidarle.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Nella pianificazione delle attività formative, l'azienda Gavazza 1913 ha avuto un ruolo da protagonista e con il supporto del soggetto attuatore ha strutturato ogni singolo aspetto della formazione a partire dalle modalità di erogazione della formazione al numero di corsi e alla determinazione dei docenti e discenti.

In una realtà come quella di Gavazza 1913 è molto importante avere il focus sugli obiettivi per poter mantenere la posizione acquisita sul mercato di riferimento, questo comporta che si abbia sempre un occhio alle risorse interne e alle competenze che devono possedere per efficientare le loro mansioni. Individuare i gap di competenze ed investire su formazioni che possano colmarli è fondamentale, sia per l'azienda che per il collaboratore stesso che aumentando le proprie competenze sente di far parte di un sistema in cui anche il suo ruolo è importante e significativo. Per il piano oggetto del seguente monitoraggio 280669- **I-MEAt Innovation for MEAt Traceability**, si sono individuate due metodologie didattiche ritenute adeguate per rispondere alla richiesta di un'attenta valutazione sia delle competenze che delle conoscenze: la lezione euristico socratica e il ciclo di apprendimento esperienziale. Il percorso è stato studiato a tavolino e strutturato sulla realtà aziendale Gavazza 1913, motivazione tale per cui si è scelto di impiegare docenti interni all'azienda, nonché le figure che hanno progettato la digitalizzazione (ufficio qualità, titolari con la loro esperienza pluriennale nel settore, e IT)

³ Pag.33 del Formulario del Piano Formativo-TITOLO:I-MEAt

Storie di Formazione 2023

CAPITOLO 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L'impatto della formazione

L'impatto è stato assolutamente positivo, più evidente nel lavoro svolto dai macellai e gastronomi per i quali sono stati immediatamente riscontrabili miglioramenti nella conoscenza delle procedure digitali, sia specifiche che non, e delle competenze nella gestione dei processi di interconnessione tra il punto vendita e la sede, oltre che nella gestione del processo di approvvigionamento delle merci, nella gestione dei casi di non conformità e nella reperibilità di informazioni relative alla tracciabilità.

Attraverso la formazione gli addetti vendite più anziani hanno potuto potenziare le competenze ed aumentare la capacità nell'utilizzo delle bilance e dimestichezza con la digitalizzazione (uso tablet), le risorse più giovani sono state responsabilizzate sul corretto uso di questi strumenti e sono state di supporto ai colleghi più maturi, c'è stato un processo di interconnessione. Nello specifico, le bilance digitali hanno reso più fluida e rapida la comunicazione tra i punti vendita e la sede, anche relativamente alle informazioni legate alle schede tecniche. A questi aspetti si aggiunge il risparmio economico, i problemi vengono immediatamente rilevati e risolti, il reperimento delle informazioni è veloce e la soluzione la si trova in tempi esigui. C'è stata anche una maggiore attitudine al lavoro di gruppo grazie al supporto che le risorse giovani hanno iniziato a dare ai senior, con un nuovo senso di identità aziendale e capacità di problem solving. Relativamente all'azienda, il processo formativo oggetto del monitoraggio ha consentito di:

- Disporre di un luogo virtuale per archiviare e gestire le informazioni sulla tracciabilità dei prodotti, con la possibilità di mettere a sistema le informazioni di tutta la filiera, nell'ottica di una filiera integrata;
- Dare accesso al consumatore alle informazioni sul ciclo di vita del prodotto;
- Incrementare l'efficienza di rifornimento ed approvvigionamento dei punti vendita e dei magazzini;
- Automatizzare la registrazione delle informazioni sulla qualità e i processi della catena produttiva.⁴

La possibilità di ridurre gli errori è seguita all'aver snellito ed automatizzato i processi lavorativi che oggi sono maggiormente fruibili dai lavoratori e utilizzati con maggiore consapevolezza e padronanza.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Nata nel 1913, Gavazza è un'azienda che acquista, macella e lavora carni avendo sempre un occhio sull'innovazione, per la quale si fanno ingenti investimenti, e sulla formazione dei propri dipendenti, con il doppio obiettivo di mantenere il posizionamento sul mercato di riferimento e di creare relazioni interne che possano essere un plus per i dipendenti.

Il piano oggetto del seguente monitoraggio 280669- **I-MEAt Innovation for MEAt Traceability**, è stato totalmente progettato sull'esigenza formativa nata dalla digitalizzazione della filiera integrata, dall'impiego delle bilance 4.0 e l'utilizzo di piattaforme cloud. I principali obiettivi – che poi sono stati raggiunti – erano in primis permettere alle risorse umane operanti in Gavazza1913 di aumentare le proprie skill ed essere in grado di governare al meglio le nuove tecnologie abilitanti introdotte, migliorare le performance aziendali incrementando la produttività, automatizzare e controllare i processi, snellire e rendere meno burocratiche le fasi di backoffice. Attraverso la formazione gli addetti vendite più anziani hanno potuto potenziare le competenze ed aumentare la capacità nell'utilizzo delle bilance e dimestichezza con la digitalizzazione (uso tablet), le risorse più giovani sono state responsabilizzate sul corretto uso di questi strumenti e sono state di supporto ai colleghi più maturi, c'è stato un processo di interconnessione.

⁴ Pag.71 del Formulario del Piano Formativo-TITOLO:I-MEAT

Storie di Formazione 2023

Le figure coinvolte sono state: tecnici informatici, impiegati esecutivi, banconisti macellai e gastronomi, operai specializzati (sono state fatte parti di formazione da elettricisti per l'hardware) ed operai generici come i magazzinieri, sono state selezionate in considerazione del loro profilo specifico e delle loro mansioni.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

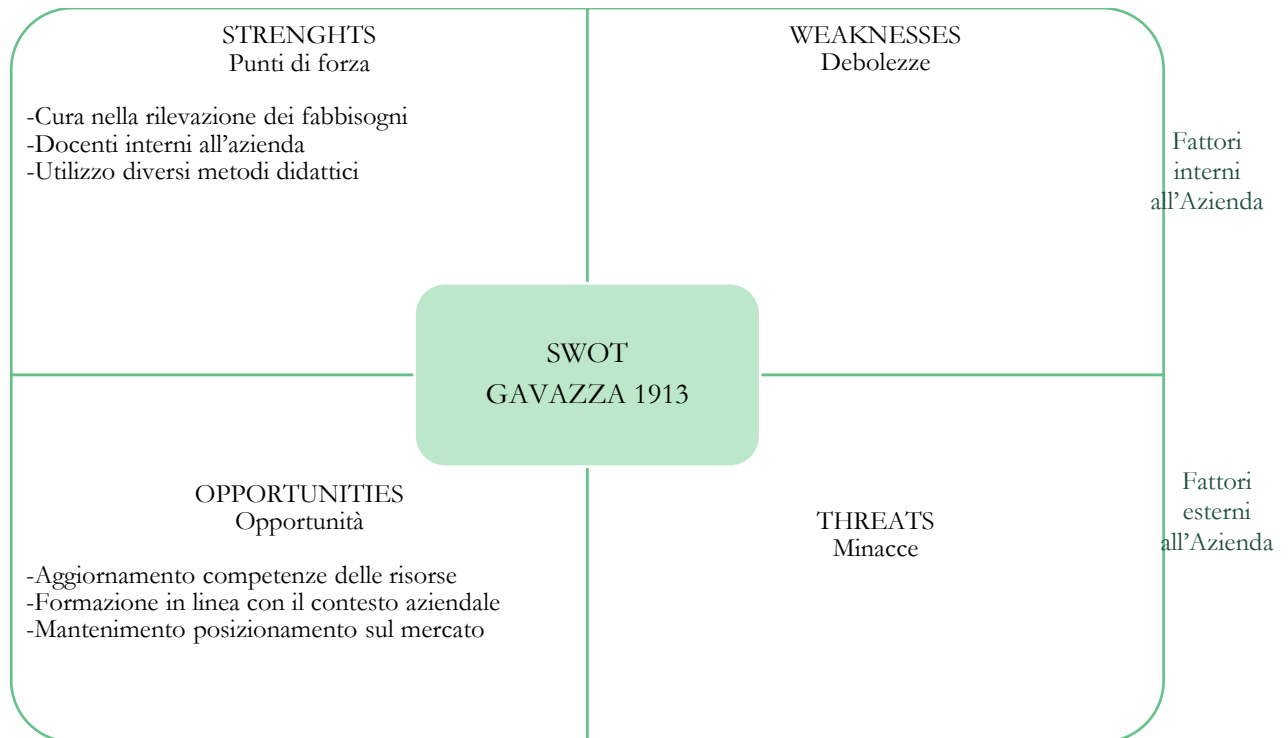
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

L'analisi SWOT che segue ha rilevato punti di forza e di criticità che hanno influito sulla formazione, il piano preso in analisi è il **280669- I-MEAt Innovation for MEAt Traceability**. Qui di seguito i fattori che hanno influito positivamente e che hanno permesso al progetto formativo di raggiungere gli obiettivi prefissati:

- Cura nella rilevazione dei fabbisogni: l'azienda Gavazza 1913 ha da sempre posto un particolare focus sulle risorse e sulle loro competenze ed anche per il piano oggetto del monitoraggio si è seguita questa linea, il percorso è stato studiato a tavolino e strutturato sulla realtà aziendale e con il supporto del soggetto attuatore ha strutturato ogni singolo aspetto della formazione a partire dalle modalità di erogazione della formazione al numero di corsi e alla determinazione dei docenti e discenti.
- Docenti interni all'azienda si è scelto di impiegare docenti interni all'azienda, nonché le figure che hanno progettato la digitalizzazione nello specifico l'ufficio qualità, i titolari con la loro esperienza pluriennale nel settore, e IT. Per facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze e mantenere alta l'asticella dell'attenzione e della comprensione degli argomenti trattati, Gavazza 1913 prevede un monitoraggio costante tramite l'addetto qualità che procede nelle unità locali per verificare le competenze e convalidarle
- Utilizzo di diversi metodi didattici: si è optato per due approcci didattici che combinati sono risultati efficaci per la buona riuscita della formazione e per il perseguimento degli obiettivi stabiliti. Nello specifico i due metodi utilizzati sono stati.
 - Lezione euristico-socratica: utilizzata per gli interventi formativi che puntando ad incrementare la conoscenza dei discenti su tematiche di innovazione calate nella realtà. Diversamente dalla lezione tradizionale, quella euristico-socratica si adatta ad un pubblico maturo che interviene in maniera attiva e non subisce passivamente. questo aspetto apre ad un continuo confronto sui temi che vengono trattati. Il materiale didattico, in questo tipo di approccio deve avere una certa flessibilità per poter essere adattato al pubblico al quale lo si propone;
 - Ciclo di apprendimento esperienziale: prevede uno spazio in aula per l'applicazione dei nuovi processi acquisiti, mentre la parte esperienziale consiste, sia nel fare esperienza sui vari temi, che in riflessioni di gruppo in cui far emergere i punti di forza ma anche le criticità, queste ultime difficilmente sono individuate dai discenti e difficilmente si sentono in grado di affrontarle.

Storie di Formazione 2023

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo 280669-I-MEAT



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

L'azienda nasce nel 1913 quando Giovanni Gavazza comincia la sua attività nel negozio dello zio, quindici anni dopo aprirà la sua prima macelleria e suo figlio Luciano, cavalcherà la sua stessa passione aprendosi al mercato delle carni all'ingrosso nel 1953. Nel 1973 nasce il primo stabilimento industriale di macellazione della famiglia Gavazza, qui Luciano e sua moglie Maria Luisa Ceresa, puntando su quella che all'epoca era un'assoluta innovazione nel campo della conservazione della carne, adotteranno per la prima volta la tecnica del confezionamento sottovuoto.

Dal 1994 l'azienda è amministrata dai suoi figli, la nuova generazione, che grazie allo spirito imprenditoriale di Enrico Gavazza, nello stesso anno inizia la costruzione del nuovo (e attuale) stabilimento: un sito produttivo all'avanguardia in cui si macellano 30 capi l'ora e si affinano le tecniche della conservazione e del confezionamento sottovuoto.

Nei primi anni 2000 l'azienda si amplia e grazie alla collaborazione con importanti gruppi della GDO inizia a gestire direttamente i propri punti vendita, a cui poi affiancherà anche le prime gastronomie e salumerie, ad oggi l'azienda gestisce direttamente e con propri dipendenti una cinquantina di banchi macelleria e gastronomia all'interno di supermercati.

Il piano oggetto del monitoraggio 280669-I-MEAT **Innovation for MEAt traceability** è stato totalmente progettato sull'esigenza formativa nata dalla digitalizzazione della filiera integrata, dall'impiego delle bilance 4.0 e l'utilizzo di piattaforme cloud. I principali obiettivi – che poi sono stati raggiunti – erano in primis permettere alle risorse umane operanti in Gavazza1913 di aumentare le proprie skill ed essere in grado di governare al meglio le nuove tecnologie abilitanti introdotte, migliorare le performance aziendali incrementando la produttività, automatizzare e controllare i processi, snellire e rendere meno burocratiche le fasi di backoffice.

Per la capacità di evolversi nel corso degli anni attraverso investimenti economici e di risorse umane, e per la continua innovazione introdotta, si è scelta l'azienda Gavazza 1913 come caso di studio e da quanto rilevato ed

Storie di Formazione 2023

emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Scelta di docenti interni all'azienda: si è scelto di impiegare docenti interni all'azienda, nonché le figure che hanno progettato la digitalizzazione nello specifico l'ufficio qualità, i titolari con la loro esperienza pluriennale nel settore, e IT. Per facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze e mantenere alta l'asticella dell'attenzione e della comprensione degli argomenti trattati, Gavazza 1913 prevede un monitoraggio costante tramite l'addetto qualità che procede nelle unità locali per verificare le competenze e convalidarle
- Passaggio di informazioni: Gavazza 1913 ha sperimentato il supporto delle risorse junior a quelle senior e si è rivelato vincente ai fini degli obiettivi prefissati. Partendo dal pensiero secondo cui le risorse più avanti in età riscontrano maggiori difficoltà nell'approcciarsi alla tecnologia, l'aver loro affiancato risorse giovani ha generato un processo di integrazione costruttivo ed efficace che ha avvicinato i primi a materie ostiche, ed al contempo ha responsabilizzato i più giovani.
- Introdurre lezioni euristico-socratiche: queste lezioni sono utilizzate per gli interventi formativi che puntano ad incrementare la conoscenza dei discenti su tematiche di innovazione calate nella realtà. Diversamente dalla lezione tradizionale, quella euristico-socratica si adatta ad un pubblico maturo che interviene in maniera attiva e non subisce passivamente. questo aspetto apre ad un continuo confronto sui temi che vengono trattati. Il materiale didattico, in questo tipo di approccio deve avere una certa flessibilità per poter essere adattato al pubblico al quale lo si propone;

Si osserva come queste buone prassi consentano di perseguire i quattro obiettivi prioritari indicati da Fondimpresa:

- Qualità strategica: ossia la capacità di offrire soluzione alle problematiche e di raggiungere gli obiettivi.
- Qualità attuativa: in termini di efficacia, efficienza e qualità dei risultati. Ovvero si intende che la soluzione adottata ha saputo rispondere alle aspettative in modo ottimale anche in termini di risorse dispendiate.
- Riproducibilità: possono essere applicate in contesti formativi simili laddove si presentino problemi analoghi
- Trasferibilità: possono essere adottate in contesti diversi per la soluzione di problemi differenti.

5.3 – Conclusioni

La Gavazza 1913 si occupa dell'acquisto, macellazione di bovini e lavorazione di carni, ha sede a Castello di Annone, in provincia di Asti, e dal 1913 è operativa nel settore della macellazione e della lavorazione della carne fassona. Le parole chiave che descrivono l'operato dell'azienda dalla sua fondazione ad oggi, sono sempre state tradizione ed innovazione, ovvero fornire un prodotto autentico e contemporaneamente stare al passo con i tempi. L'azienda Gavazza 1913 è sempre stata attenta al progresso, dalle tecniche di conservazione delle carni), alla sostenibilità, investendo da anni sull'impiego degli impianti fotovoltaici per ridurre la propria impronta di carbonio. Ampliandosi e aprendosi al mercato della GDO dopo anni di esperienza è emersa la necessità di digitalizzare e rendere automatici processi al fine di offrire trasparenza e prodotti sempre migliori alla clientela.

Dopo anni di esperienza è emersa la necessità di digitalizzare e rendere automatici processi al fine di offrire trasparenza e prodotti sempre migliori alla clientela. Da qui, in un'ottica 4.0, è stato interamente rivisto il metodo di tracciabilità delle carni e, dopo una fase preliminare di progettazione è iniziata la transizione digitale creando una rete e dotando i punti vendita di hardware e bilance interconnesse con lo stabilimento produttivo e gli uffici. Ad oggi è possibile ricevere una grande quantità di dati in ogni momento, dati di vendita, dati di tracciabilità dei prodotti ed interagire con inventari e listini.

Il piano oggetto del monitoraggio 280669-I-MEAT **Innovation for MEAt Traceability** aveva come obiettivo quello di una gestione integrata di tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto e per ottenere questo si è dotata di un'infrastruttura software in grado di registrare e gestire la totalità delle informazioni relative alle funzioni aziendali automatizzandone ogni singola fase. Per rendere standardizzato e veloce il passaggio dei dati, ogni punto vendita

Storie di Formazione 2023

è stato dotato di bilance collegate direttamente al server centrale in grado di comunicare con il magazzino interno al negozio e con il magazzino centrale.⁵

In seguito alla formazione i problemi vengono immediatamente rilevati e risolti, il reperimento delle informazioni è veloce e la soluzione la si trova in tempi esigui. C'è stata anche una maggiore attitudine al lavoro di gruppo grazie al supporto che le risorse giovani hanno iniziato a dare ai senior, con un nuovo senso di identità aziendale e capacità di problem solving

Dal monitoraggio valutativo sono emerse le seguenti buone prassi:

- Scelta di docenti interni all'azienda: si è scelto di impiegare docenti interni all'azienda, nonché le figure che hanno progettato la digitalizzazione nello specifico l'ufficio qualità, i titolari con la loro esperienza pluriennale nel settore, e IT. Per facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze e mantenere alta l'asticella dell'attenzione e della comprensione degli argomenti trattati, Gavazza 1913 prevede un monitoraggio costante tramite l'addetto qualità che procede nelle unità locali per verificare le competenze e convalidarle
- Passaggio di informazioni: Gavazza 1913 ha sperimentato il supporto delle risorse junior a quelle senior e si è rivelato vincente ai fini degli obiettivi prefissati. Partendo dal pensiero secondo cui le risorse più avanti in età riscontrano maggiori difficoltà nell'approcciarsi alla tecnologia, l'aver loro affiancato risorse giovani ha generato un processo di integrazione costruttivo ed efficace che ha avvicinato i primi a materie ostiche, ed al contempo ha responsabilizzato i più giovani.
- Introdurre lezioni euristico-socratiche: queste lezioni sono utilizzate per gli interventi formativi che puntano ad incrementare la conoscenza dei discenti su tematiche di innovazione calate nella realtà. Diversamente dalla lezione tradizionale, quella euristico-socratica si adatta ad un pubblico maturo che interviene in maniera attiva e non subisce passivamente. questo aspetto apre ad un continuo confronto sui temi che vengono trattati. Il materiale didattico, in questo tipo di approccio deve avere una certa flessibilità per poter essere adattato al pubblico al quale lo si propone;

⁵ Pagg.11-12 del Formulario del Piano Formativo-TITOLO.I-MEAT

Storie di Formazione 2023

BIBLIOGRAFIA

-FORMULARIO DEL PIANO FORMATIVO –TITOLO: I-MEAT Innovation for MEAt Traceability

Storie di Formazione 2023

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	GAVAZZA 1913 S.R.L.
Regione	Piemonte (Unità produttiva di Torino e Asti)
Settore di Attività Economica	MACELLAZIONE CARNI
Ambito tematico strategico	Innovazione, Digitale, e, Tecnologica, di, prodotto, e/o, di, processo
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Sistema ID Piano: 280669 Titolo Piano: I-MEAT Innovation for MEAt Traceability Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Poliedra S.p.a.
Tematiche formative, principali	-Parametrizzazione piattaforma cloud e sistema gestione balance smart -Filiera integrata ed utilizzo balance 4.0 -Tecniche di gestione informatizzata nel registro di tracciabilità alimentare in piattaforma cloud -Content marketing management -Filiera integrata e piattaforme cloud
Modalità didattiche	Lezione euristico-socratica -Ciclo di apprendimento esperienziale
Elementi di interesse	Investimenti innovativi ingenti, Risorse junior a supporto delle senior, Attenzione alle dinamiche aziendali
Risultati della formazione	-Più fluida e rapida la comunicazione tra i punti vendita e la sede -Risparmio economico -Incremento capacità problem -Il reperimento delle informazioni è veloce e la soluzione la si trova in tempi esigui
Buone Prassi Formative	-Utilizzo docenti interni -Supporto risorse junior a senior -Lezioni euristico-socratiche