

PATTERN S.P.A.

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

**MAGAZZINO DIGITALE 4.0 E NUOVE COMPETENZE PER LA
CRESCITA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO NEL LUXURY DESIGN
& FASHION INDUSTRY**

Storie di Formazione 2023

Autrice: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: 252426

Titolo del Piano Formativo: LEADD

Storie di Formazione 2023

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	6
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	7
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	9
2.4 – Considerazioni riepilogative	10
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	12
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	12
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	12
3.3 – Considerazioni riepilogative	14
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	15
4.1 – L'impatto della formazione	15
4.2 – Considerazioni riepilogative	17
Capitolo 5 – Conclusioni	18
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	18
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	19
5.3 – Conclusioni	20
Bibliografia e Sitografia.....	22
Allegato A - Scheda Sintetica	23

Storie di Formazione 2023

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Il Gruppo Pattern realizza collezioni chiavi in mano per conto di noti brand internazionali di haute couture, dedicando team di supporto ai top brand con cui collabora durante la fase di realizzazione dei capi. La produzione del gruppo si concentra principalmente sulle collezioni prima linea uomo e donna dei maggiori brand internazionali e sui loro capi da passerella che si possono ammirare nelle sfilate dei maggiori eventi di haute couture. La capacità di seguire contemporaneamente la progettazione e la produzione di un numero così elevato di linee, in categorie molto diverse, dall'outerwear ai capi leggeri, è uno dei punti di forza fondamentali e dei tratti distintivi di Pattern.

Fondata nel 2000, da allora l'azienda ha saputo implementare strategie di crescita endogena ed esogena particolarmente efficaci. Da un lato, attraverso la ricerca d'innovazione costante sia nelle soluzioni di progettazione e di processo industriale, sia per quanto riguarda la ricerca continua della sostenibilità degli impianti e dei prodotti. Per altro verso, ha costruito una strategia di crescita esogena di distretto basata sull'aggregazione di filiera e players sinergici e complementari, sapendo cogliere una sfida all'adeguamento delle dimensioni critiche indispensabile nei contesti competitivi attuali.

La formazione in Pattern è divenuta un'alleata essenziale per garantire le trasformazioni continue dell'azienda. Consapevole che il valore della conoscenza sia un pilastro fondante e imprescindibile per l'attuazione del cambiamento, Pattern ha costruito nel tempo learning policies solide e strutturate, anche grazie alla creazione di un'academy interna volta alla conservazione di competenze chiave per il settore, tra cui anche quelle a forte rischio di scomparsa, in un sforzo teso a contrastare il depauperamento delle figure professionali di settore.

Il Piano oggetto del presente monitoraggio si colloca in un processo di innovazione tecnologica dal profondo impatto per l'azienda, di cui ne favorisce lo sviluppo progettuale e l'implementazione operativa. La soluzione innovativa ha riguardato lo sviluppo e l'implementazione di un sistema innovativo di logistica a supporto di un nuovo modello di Supply Chain Integrata, tramite la pianificazione e realizzazione di uno specifico network logistico, supportato dalla soluzione digitale middleware individuata, con l'obiettivo di efficientare il controllo delle fasi del flusso distributivo e di vendita del B2B (rifornimento fornitori, controllo qualità, stoccaggio, prodotto finito, magazzino). Ciò ha implicato l'introduzione, ex novo, di una serie di innovazioni tecnologiche atte ad implementare ed integrare in modo significativo la struttura organizzativa aziendale a livello di processo.

Il Piano ha avuto, pertanto, due obiettivi principali: il primo di formare all'uso delle metodologie e delle tecniche utili per riprogettare i flussi di processo dei magazzini inbound e outbound, accessori e capi finiti, in chiave di industry 4.0, grazie alle quali fosse possibile internamente progettare ex novo i layout, la gestione degli spazi e così implementare le soluzioni IT. Il secondo obiettivo è stato di trasferire le competenze necessarie per usare le soluzioni innovative e rendere operative le nuove tecnologie e soluzioni informatiche adottate per la movimentazione dei magazzini.

Le ricadute sono state rilevanti. Infatti, le azioni formative sono state in grado di esercitare impatti sia in termini di hard skills, sia di soft skills, alcuni anche non originariamente previsti. Le buone prassi individuate sono d'interesse non solo per la filiera del tessile e del lusso, ma per tutte le imprese che siano intenzionate ad implementare innovazioni di processo importanti, ad elevato impatto sulle organizzazioni del lavoro e sui flussi operativi.

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

Storie di Formazione 2023

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo Azione	Ore Corso	Tematica
Tecnologie abilitanti per Industria 4.0	24	Tecniche di produzione
La gestione della Supply Chain con un sistema MRPII integrato	40	Informatica
Big Data e Blockchain	32	Informatica
Sviluppo Dashboard direzionale e sistemi di monitoraggio delle performance	36	Gestione aziendale - amministrazione
Strategia aziendale	16	Abilità personali
Lean Supply Chain	24	Gestione aziendale - amministrazione
La gestione strategica della Supply Chain - la selezione e la gestione della partnership con i fornitori	56	Gestione aziendale - amministrazione
La gestione strategica della Supply Chain - elementi di logistica distributiva e di gestione delle relazioni con i clienti	32	Gestione aziendale - amministrazione
Organizzazione e gestione fisica e logistica del magazzino	53	Tecniche di produzione
Capo intermedio di produzione	24	Abilità personali
E-leadership per la trasformazione digitale	24	Abilità personali

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore¹

Pattern viene costituita nel 2000 dalla visione imprenditoriale di due modellisti, Fulvio Botto e Franco Martorella, che decidono di affiancare importanti brand internazionali del lusso, gestendo la loro fase di progettazione e modellistica. L'attività si affina e si perfeziona con l'ingresso in azienda di Luca Sburlati, Amministratore Delegato del Gruppo, crescendo da allora in maniera esponenziale: nel 2017 viene acquisita Roscini Atelier, specialista delle linee donna e, nel 2020, a seguito della quotazione in Borsa Italiana, Pattern annuncia l'ingresso nel Gruppo del maglificio emiliano S.M.T. (Società Manifattura Tessile), specializzata nella maglieria di lusso. Nel 2021, avviene l'ingresso di Idee Partners, azienda toscana leader nello sviluppo di prodotti di pelletteria di lusso, che a sua volta comprende Petri & Lombardi, storica azienda di pelletteria con sede a Firenze. Il 2022 è stato ancora un anno di forte crescita: a cominciare da Zanni di Reggio Emilia, punto di riferimento nella lavorazione della maglieria Wholegarment, seguita da RGB, specialista toscano nella produzione e lavorazione di accessori in pelle. Traguardo importante, sempre nel 2022, è stato l'ingresso di Dyloan Bond Factory, polo manifatturiero avanzato con sede in Abruzzo specializzato in semilavorati e prodotti finiti e leader nelle tecnologie innovative e di ricerca e sviluppo applicate al lusso, grazie anche a D-House, un laboratorio creativo e di ricerca interno, e ShapeMode, un centro di innovazione specializzato nella stampa 3D e nella produzione digitale.

Il 2023 segna l'inizio della seconda fase di crescita con l'annuncio dell'ingresso nel Gruppo del maglificio emiliano Nuova Nicol, una presenza che rafforza ulteriormente il Polo della Maglieria, facente capo a S.M.T., creando la Knitwear Valley di Gruppo.

Il Gruppo Pattern realizza collezioni chiavi in mano per conto di noti brand internazionali di haute couture, dedicando team di supporto ai top brand con cui collabora durante la fase di realizzazione dei capi. La produzione del gruppo si concentra principalmente sulle collezioni prima linea uomo e donna dei maggiori brand internazionali e sui loro capi da passerella che si possono ammirare sulle pedane dei maggiori eventi di haute couture. Uno dei punti di forza fondamentali e dei tratti distintivi di Pattern è rappresentato dalla capacità di seguire contemporaneamente la progettazione e la produzione di un numero elevato di linee, in categorie molto diverse, dall'outerwear ai capi leggeri.

Oggi Pattern Group è il primo Luxury Design & Production Hub italiano, coprendo le principali categorie merceologiche (linee uomo e donna, abbigliamento e accessori, tessuti, maglieria e pelletteria), partendo dalla fase di ricerca e progettazione fino alla produzione, e ruota intorno a cinque poli industriali:

1. L'R&D Hub, che fa capo a D-house con sede a Milano, il laboratorio di ricerca e innovazione urbana del Gruppo.
2. Il Polo di Innovazione e Produzione di Semilavorati, Accessori e Prodotti Finiti, guidato da Dyloan Bond Factory nelle due sedi abruzzesi di Chieti e Villamagna, e ShapeMode di Milano, specialista in Digital Manufacturing & 3D Printing.
3. L'Hub Uomo e Donna, formato da Pattern di Torino, capogruppo, specializzata in ingegneria dell'abbigliamento maschile e dell'outerwear, Roscini Atelier in Umbria, e D'Ambrosio Confezioni in Puglia.
4. Il Polo della Maglieria di Lusso in Emilia-Romagna, formato da S.M.T. e Zanni, ora affiancati da Nuova Nicol.
5. The Leather Hub in Toscana, formato da Idee Partners, RGB e Petri&Lombardi.

Per quanto riguarda la Responsabilità Sociale d'Impresa Pattern si pone come eccellenza del territorio. Dal 2013 la Società è Certificata SA8000/Social Accountability e nel 2019 ha ottenuto il rating ESG. Inoltre, si è anche impegnata ufficialmente nel suo piano quinquennale "Dal Red al Green Carpet" per raggiungere la

¹ https://www.patterngroup.it/sites/default/files/document/2023-04/Pattern-Group-Company-Profile_ENG.pdf

Storie di Formazione 2023

neutralità del carbonio entro il 2023 per le sedi di Pattern a Torino e Atelier Roscini in Umbria, il che significa raggiungere un equilibrio tra l'emissione e l'assorbimento di carbonio dall'atmosfera. A tal proposito, grazie agli impianti geotermici e fotovoltaici in funzione dal 2020, la sede torinese ha già ridotto a zero le proprie emissioni energetiche, mentre il Gruppo punta nel 2023 ad essere interamente rifornito da fonti energetiche rinnovabili.

Per quanto riguarda il settore, in Italia nel 2019², il settore del tessile e della moda è fortemente frammentato e sviluppa una massa critica debole. Infatti, l'81,1 per cento del comparto è costituito da microimprese (0-9 addetti) e sviluppa appena il 12,9 per cento del fatturato complessivo. Per quanto riguarda le performance, la competitività di costo era maggiore nel 2019 nelle imprese di grandi dimensioni (oltre 100 addetti) mentre era molto modesta nelle imprese appartenenti alla classe di addetti 0-1 che avevano addirittura un valore aggiunto per addetto inferiore al costo del lavoro unitario. Questo spiega la difficoltà a realizzare le innovazioni e gli interventi che sarebbero necessari alla maggior parte dei player del settore per conservare la posizione competitiva nel contesto internazionale. All'estero, viceversa, le dinamiche di sviluppo sono anche fortemente basate su strategie d'integrazione orizzontale e verticale e comprendono joint venture, l'aggregazione in gruppi ed il conseguente sviluppo di masse critiche grazie alle quali compiere gli investimenti utili per realizzare le innovazioni tecnologiche che il mercato richiede e che sono dunque indispensabili per garantire competitività e adeguamento alle esigenze del mercato, il quale presenta sfide sempre più importanti non solo dal punto di vista dello stile, ma anche per quanto riguarda i temi legati alla sostenibilità (ESG, SDG, etc.). In questo contesto, Pattern rappresenta la prima realtà italiana ad aver introdotto una strategia di distretto volta all'aggregazione sinergica dei players di filiera.

Ad oggi, l'impresa compete in un'arena prevalentemente italiana con qualche minaccia europea (in particolare Francia), relativamente ristretta ma particolarmente attiva.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione³

Pattern ha costruito, nel corso della sua attività, un modello produttivo orientato ad equilibrare artigianalità e tecnologia. Questo è stato possibile grazie alla forza lavoro interna ed ai continui investimenti sia in formazione sia in ricerca e sviluppo in tutte le fasi dei processi di progettazione e produzione. Ne sono un esempio la ricerca dei più avanzati software CAD 3D in fase di modellistica e, dal 2020 - proprio grazie alle innovazioni oggetto del presente Piano formativo - l'implementazione del magazzino digitale con l'obiettivo di ottimizzare i processi di filiera attraverso lo sviluppo della tecnologia blockchain e RFID.

Attualmente, Pattern gestisce l'intero ciclo di sviluppo e produzione nel settore dell'abbigliamento: dai modelli tradizionali o digitali allo sviluppo dei primi prototipi passando per il taglio, fino alla creazione dei capi finiti pronti per le sfilate e le successive produzioni, dopo il collaudo finale da parte di un team di controllo qualità dedicato.

Le linee di sviluppo strategico su cui Pattern sta lavorando riguardano:

A) Innovazione

Prototipazione virtuale 3D.

Oggi la prototipazione 3D rappresenta uno degli investimenti strategici più importanti dell'azienda con un Digital Team dedicato. Pattern utilizza il programma software di prototipazione di moda più avanzato del mercato, il quale consente di dare vita a modelli virtuali replicando modelli CAD 2D in una piattaforma 3D. Il sistema 3D permette di visualizzare in modo preciso e immediato il posizionamento di ogni elemento grafico sul capo "reale" e di simularne i movimenti.

Renderizzazione del tessuto.

² <https://www.istat.it/it/files//2023/05/IWP-3-2023.pdf>

³ https://www.patterngroup.it/sites/default/files/document/2023-03/Sustainability-Report_2021_ENG.pdf
https://www.patterngroup.it/sites/default/files/document/2023-03/FY2022-Results_ENG_0.pdf

Storie di Formazione 2023

Le tecnologie di Pattern consentono di riprodurre in prototipazione 3D i tessuti in modo realistico.

Tessuti stampati Zero Waste.

Combinando la lunga esperienza nel posizionamento di tessuti stampati con la competenza sul sistema di progettazione 3D, Pattern fornisce servizi di ingegneria di stampa attraverso i quali le grafiche vengono progettate specificamente per ogni parte del modello di ogni taglia (o gruppo di taglie). Pertanto, il tessuto è prodotto con pannelli ingegnerizzati, riducendo notevolmente il consumo di tessuti stampati.

I vantaggi di queste tecnologie e competenze sono numerosi:

- Consumo di tessuti ridotto dal 30 al 40 per cento
- Approccio sostenibile con riduzione degli scarti: grazie al sistema 3D, il risultato del capo è immediatamente visibile, senza bisogno di produrre un campione fisico
- Consente una creatività e progettualità illimitate nella gestione dei modelli e delle collezioni
- Miglioramento del lead-time (tempi di consegna)
- Notevole riduzione dei costi di produzione

Nuovo magazzino digitale 4.0

Completato nell'autunno 2020, il nuovo magazzino è un sistema innovativo all'avanguardia nel campo della logistica, completamente digitalizzato, nel quale, grazie alla tecnologia RFID, ogni singolo capo è univocamente identificato e tracciato. Questa innovazione è stata resa possibile anche grazie alle azioni formative del Piano LEADD, oggetto del presente monitoraggio.

B) Sostenibilità

ESG Rating

Pattern ha incaricato Carbon Disclosure Project (CDP) di valutare la propria resilienza rispetto agli impatti dei cambiamenti climatici. Il Rating ESG si basa su una valutazione che coinvolge tre aree di analisi (Ambiente, Responsabilità Sociale & Governance), sulla base di parametri trasparenti, criteri di misurabilità e obiettivi di miglioramento chiari.

Impianto Geotermico

Nel 2020 è entrato in esercizio l'impianto geotermico da 140 kW, progettato per soddisfare il fabbisogno energetico necessario per il riscaldamento e il raffrescamento di un nuovo magazzino e parte del laboratorio esistente. L'importante risparmio sui costi di esercizio e l'eliminazione del carburante saranno accompagnati da una riduzione di circa 25.000 kg/anno di anidride carbonica.

2 Impianti Fotovoltaici: Torino e Spello

A fine 2020 è entrato in funzione in Pattern Torino un impianto fotovoltaico progettato per l'autoconsumo che ha permesso all'azienda di essere quasi completamente autosufficiente, coprendo integralmente il fabbisogno energetico nei mesi più caldi. Raggiungendo questo obiettivo, lo stabilimento di Torino eviterà emissioni di CO₂ per 28 tonnellate all'anno, perseguendo il percorso per diventare totalmente sostenibile e a zero emissioni entro il 2023.

Inoltre, nel 2022 Pattern ha siglato l'acquisizione dello stabilimento di Roscini Atelier comprensivo dell'impianto fotovoltaico installato ed operativo.

UNGC⁴

⁴ <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/148185-PATTERN-S-P-A->

Storie di Formazione 2023

Pattern partecipa al United Nation Global Compact (UNGC), aderendo ai dieci principi fondamentali, relativi a diritti umani, standard lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione, con il fine di intraprendere azioni strategiche per promuovere obiettivi sociali più ampi.

ONU

Pattern è la prima azienda italiana ad aderire all'iniziativa Fashion for Global Climate Action dell'UNFCCC come firmataria della Fashion Industry Charter for Climate Action.

Per quanto riguarda le innovazioni che hanno dato origine alle necessità formative del presente Piano, esse hanno riguardato l'adozione di una soluzione logistica innovativa, che trova la propria ragion d'essere nella strategia portata avanti da Pattern di anticipare problematiche sempre più specifiche e puntuali relative alla gestione dei materiali e delle confezioni, accelerando l'acquisizione di tutti i fattori fisici necessari all'industrializzazione dei prodotti. L'implementazione della piattaforma logistica è stato un intervento di industria 4.0 mirato ad acquisire un supporto dei propri processi produttivi e delle dinamiche di creazione di prodotto. Strumenti dedicati che, oltre ad offrire funzionalità specifiche, hanno tenuto conto anche delle peculiarità del processo al quale si sarebbero dovute applicare. L'adozione della piattaforma è stata, inoltre, propedeutica per attuare un altro importante miglioramento in termini di qualità, ritenuto strategico dal board aziendale, relativo all'integrazione con analoghe soluzioni tecnologiche da parte dei principali clienti e fornitori di Pattern.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi aziendali relativi alla continua implementazione delle innovazioni e del processo di aggregazione di filiera sono stati all'origine di una progressiva elaborazione di policies formative radicate, solide e strutturate. Pattern è consapevole di quanto le conoscenze umane rappresentino un asset centrale e fondante per l'impresa. Esse costituiscono il volano per lo sviluppo e la crescita delle organizzazioni. Non esiste innovazione, cambiamento o trasformazione che possano essere implementati senza la condivisione degli obiettivi e la tensione comune verso la realizzazione del "nuovo", qualunque esso sia. Così, motivazioni e lavoro sinergico sono fondamentali e possono essere realizzati solo attraverso l'acquisizione di una nuova visione e delle nuove competenze utili per rendere queste visioni concrete e reali.

L'approccio di Pattern alla formazione è sistemico e teso alla crescita delle persone intesa come la possibilità di appropriarsi non solo di nuovi strumenti operativi, ma di una forma mentis orientata al miglioramento continuo e all'innovazione, quest'ultima intesa non unicamente come l'installazione di nuovi macchinari e software bensì come la capacità di intuire e realizzare soluzioni nuove dal potenziale evolutivo per la persona stessa, per l'organizzazione nel suo insieme e per i propri clienti.

Così, la formazione progettata da Pattern è sempre legata al raggiungimento di specifici e ben delineati progetti ed obiettivi aziendali strategici, per raggiungere i quali, Pattern si avvale di molteplici strumenti. Sulla base delle potenzialità di ciascuno, l'azienda progetta sia la formazione di lungo termine - generalmente sui Fondi interprofessionali come Fondimpresa - e, parallelamente, per poter rispondere a fabbisogni specifici che richiedono l'acquisizione rapida di nuove competenze, ricorre a partner e strumenti con maggiore velocità d'implementazione. Per questo motivo, accanto ai Fondi, come quello di Fondimpresa, Pattern si avvale di formazione acquistata in modo diretto da agenzie ed enti formativi, oppure alla propria academy interna, fondata con l'obiettivo di valorizzare competenze di filiera, alcune a serio rischio di estinzione, quali ad esempio, per citarne solo alcune, quelle di prototipiste, modelliste e magliaie.

Per quanto riguarda il presente Piano, gli obiettivi formativi sono stati finalizzati ad implementare un sistema innovativo di logistica a supporto di un nuovo modello di Supply Chain Integrata, attraverso:

- una struttura fisica tecnologicamente avanzata che consentisse l'ottimizzazione di flussi in ingresso, in transito ed in uscita, il loro monitoraggio e la loro tracciabilità;
- un supporto digitale che fosse in grado di gestire una complessa architettura *multitier*, che consentisse di mettere in comunicazione tra loro, livelli software differenti.

Storie di Formazione 2023

La creazione della nuova struttura e dell'innovativa soluzione digitale ha avuto un impatto significativo sul prodotto, poiché ha favorito il raggiungimento di risultati operativi nel confezionamento dei capi e nel loro accesso al mercato. L'adozione di questa soluzione PLM implementata in Pattern ha avuto numerosi vantaggi logistici e produttivi, consentendo la rapida realizzazione e perfezionamento delle idee creative, la produzione dei prototipi e dei capi destinati alla vendita, e agevolando l'integrazione tra i processi di Pattern, fornitori e clienti. In questo contesto organizzativo, la soluzione innovativa, grazie alle tecnologie IoT che gestiscono le informazioni digitali relative ai vari aspetti dei capi come taglio, ricamo, cuciture, ecc., ha reso possibile da un lato l'automatizzazione dei controlli di qualità sui capi e, dall'altro, ha reso più facilmente accessibili i dati relativi alle SKU nei magazzini tramite ricerche specifiche. Ciò è stato possibile grazie all'utilizzo di RFID nascosti, già presenti durante la fase di fornitura, i quali permettono agli operatori di valutare se i capi sono pronti per la vendita e di ottimizzare i tempi di spedizione ai clienti o di restituzione ai fornitori esterni. Lo sviluppo di queste pratiche di controllo qualità - che non sono più occasionali o effettuate solo a posteriori ma avvengono durante tutte le fasi della lavorazione - consente oggi di intervenire tempestivamente e in modo sistematico lungo l'intera catena di produzione, dalla progettazione del prodotto fino alla sua realizzazione finale. Questo ha rafforzato la capacità competitiva dell'impresa e ha migliorato la reputazione del marchio rendendo ancor più solido il suo posizionamento come uno dei principali marchi di riferimento del Made in Italy, noto per la qualità dei prodotti e la capacità di rispondere ai gusti e alle esigenze dei consumatori e dei loro stili di consumo.

Per quanto riguarda l'innovazione che ha dato origine al Piano LEADD, l'azienda si era posta obiettivi ben precisi. Essa avrebbe consentito di rafforzare l'efficienza operativa ed avrebbe favorito la creazione di saldi legami operativi che avrebbero così consolidato i rapporti di collaborazione con i clienti di Pattern e quindi, di conseguenza, la sua posizione sul mercato.

I vantaggi competitivi che Pattern si aspettava dall'adozione della piattaforma logistica avrebbero dovuto consentire di realizzare riguardavano diversi ambiti:

1. Vantaggi competitivi in ambito organizzativo

Sotto il profilo del processo interno essa aveva l'obiettivo di incrementare la cooperazione tra gli addetti. La creazione di un nuovo repertorio condiviso di standard, metodi e buone pratiche, avrebbe favorito la crescita della produttività, la riduzione del rischio di errori, la maggiore integrazione dei sistemi IT e l'aumento dell'innovazione, con impatto su tempi, qualità, produttività, costi, ottimizzazione dell'uso delle risorse e quindi crescita dell'efficienza e della qualità dei prodotti.

2. Vantaggi competitivi in ambito commerciale

Sotto il profilo dei rapporti commerciali gli impatti avrebbero riguardato una maggiore integrazione organizzativa con il cliente, un maggiore livello di sua soddisfazione e la riduzione del numero delle potenziali lamentele, nonché la crescita del volume delle attività. Inoltre, il fattore creatività, che rappresenta il vero valore aggiunto generato dalla Pattern e che ne definisce il valore dell'azienda agli occhi dei clienti, sarebbe stato meglio valorizzato grazie alla possibilità di un loro più facile e diretto coinvolgimento nel processo produttivo e nella catena di fornitura.

3. Vantaggi competitivi in ambito economico-finanziario

In termini economici, Pattern aveva aspettative relative all'aumento dei profitti, per i quali si attendeva un aumento immediato del 3 per cento all'anno, unitamente alla crescita del ROI (Return on Investments) e alla riduzione dei costi dovuta agli effetti dell'integrazione e delle sinergie, correlate alla razionalizzazione di tutte le aree aziendali ed alla loro integrazione. Infine, le innovazioni avrebbero dovuto favorire un considerevole miglioramento delle performance, di almeno il 10 per cento e la riduzione dei tempi decisionali di verifica e di produzione.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Storie di Formazione 2023

Pattern è un'azienda italiana specializzata nella progettazione e produzione di abbigliamento di lusso. Fondata nel 2000 da Fulvio Botto e Franco Martorella, si è rapidamente sviluppata diventando un punto di riferimento nel settore. Nel corso degli anni, Pattern ha acquisito diverse aziende, ampliando la propria offerta e diventando il primo Luxury Design & Production Hub italiano. L'azienda gestisce l'intero ciclo di sviluppo e produzione, offrendo servizi alle principali marche internazionali di moda. Ha una forte attenzione alla responsabilità sociale d'impresa, essendo certificata per la sua gestione etica e impegnata nella riduzione delle emissioni di carbonio. Pattern è impegnata nell'innovazione, utilizzando la prototipazione virtuale 3D e tecnologie sostenibili come tessuti stampati Zero Waste. Ha anche investito in un nuovo magazzino digitale 4.0 e nell'energia geotermica e solare per ridurre l'impatto ambientale. L'azienda partecipa a iniziative internazionali come il United Nation Global Compact e Fashion for Global Climate Action dell'ONU.

Pattern ha sviluppato politiche formative solide per promuovere l'implementazione delle innovazioni e la collaborazione nella catena del valore. L'azienda riconosce l'importanza delle conoscenze umane come risorsa chiave per lo sviluppo e la crescita dell'organizzazione. L'approccio di Pattern alla formazione mira alla crescita delle persone attraverso l'acquisizione di nuovi strumenti operativi e una mentalità orientata all'innovazione. La formazione è progettata per raggiungere obiettivi aziendali specifici, utilizzando strumenti come i Fondi interprofessionali e partnership con enti formativi esterni. Inoltre, Pattern ha una propria accademia interna per valorizzare competenze di settore. Nel piano attuale, l'obiettivo formativo di Pattern è implementare un sistema innovativo di logistica per supportare un nuovo modello di Supply Chain Integrata, con una struttura fisica avanzata e un supporto digitale per la gestione delle diverse architetture software.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Pattern realizza un monitoraggio costante dei fabbisogni formativi attraverso l'incrocio di due metodologie di rilevazione. Da un lato adotta un sistema bottom-up di raccolta cartacea dei suggerimenti e delle idee da parte dei dipendenti, attraverso una cassetta sempre a disposizione. Dallo strumento di raccolta bottom-up provengono generalmente proposte e istanze di formazione che riguardano esigenze di colmare di gap di competenze puntuali, spesso per l'acquisizione di know-how di base o digitale a supporto di un'operatività specifica. Si tratta, ad esempio, di corsi relativi all'acquisizione di competenze volte a migliorare l'uso delle funzioni di qualche software come Excel oppure per il miglioramento dell'uso di lingue straniere, come ad esempio l'inglese.

Parallelamente, Pattern adotta un sistema top-down che nasce da specifici progetti di innovazione aziendale, i quali si innestano in specifiche strategie di sviluppo aziendale. In questo caso, l'analisi dei fabbisogni è gestita in più fasi e con il supporto di molteplici figure, a seconda degli ambiti di progetto, degli obiettivi formativi ed aziendali.

Per quanto riguarda il Piano LEADD, esso si è configurato come un intervento a supporto dell'innovazione dei processi logistici già parzialmente in atto. Questo ha consentito al Responsabile scientifico al Team imprenditoriale, così come ai docenti, ciascuno per le proprie aree di competenza, di acquisire non solo un quadro d'insieme della portata delle innovazioni, ma anche di mettere a fuoco le implicazioni per l'organizzazione aziendale ed i gap di competenze, in relazione agli impatti previsti e desiderati.

L'analisi dei fabbisogni è stata realizzata dal Referente scientifico, supportato e coadiuvato dal Team scientifico, dai docenti e dal Team imprenditoriale, oltre che dai progettisti di Skillab. La collaborazione e il contestuale sviluppo delle innovazioni sono due fattori che hanno permesso di mettere a sistema il know-how interno e di coinvolgere le figure aziendali coerenti per competenze nel processo di rilevazione ed analisi delle esigenze formative. Le metodologie adottate per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi per il piano LEADD ha consentito di sviluppare una completa e sistemica mappatura sia dei fabbisogni formativi aziendali sia degli effettivi destinatari della formazione e dei rispettivi ed effettivi gap di competenze. L'analisi dei bisogni formativi è stata pertanto uno step essenziale nel processo di progettazione degli interventi formativi necessari al rafforzamento delle professionalità delle persone interessate dal progetto di innovazione di processo.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del piano è stata condotta seguendo un approccio basato su evidenze pragmatiche, che ha considerato tutti i fattori organizzativi, tecnologici e comportamentali legati all'innovazione logistica e al coinvolgimento dei dipendenti. Ciò ha consentito di prevedere interventi formativi mirati.

L'acquisizione di evidenze concrete e pragmatiche, ottenute attraverso l'analisi dei fabbisogni e la valutazione delle competenze, ha fornito al Team scientifico la certezza di individuare gli ambiti di know-how e le abilità che richiedevano un intervento per adeguare la professionalità delle persone coinvolte nel processo di innovazione. Inoltre, ha permesso di definire obiettivi misurabili, i cui risultati sarebbero stati determinati dalla capacità effettiva dei destinatari della formazione di adattare i propri comportamenti al cambiato contesto operativo.

La microprogettazione è stata realizzata di concerto con tutte le figure interessate dalle innovazioni di processo in via di implementazione e da quelle di riferimento per la progettazione del piano. Un ruolo fondamentale è stato svolto dai docenti, i quali, essendo stati coinvolti sin dalle fasi di analisi dei fabbisogni, hanno potuto collaborare a stretto contatto con le figure aziendali ed i referenti scientifici nella definizione dei contenuti e dei syllabus dei corsi, rendendoli aderenti alle esigenze dei destinatari, tarandone la complessità ed armonizzando i diversi livelli delle aule.

Pertanto, la personalizzazione ha rappresentato un approccio progettuale e didattico fondamentale, che ha guidato anche nella scelta delle metodologie didattiche da adottare.

Storie di Formazione 2023

Tenendo presente gli obiettivi del piano, mirati a sostenere un cambiamento organizzativo e tecnologico nel processo logistico di movimentazione dei magazzini, è stato adottato un approccio didattico basato sull'Action learning. Questa metodologia è stata considerata la più idonea per valorizzare il contributo delle competenze delle persone e dell'organizzazione, tenendo conto dei diversi fattori di innovazione che avrebbero influenzato il processo.

L'Action learning si basa sull'idea che l'apprendimento sia favorito attraverso l'azione e la riflessione critica sulle esperienze reali. Questo approccio consente di affrontare direttamente le sfide e i problemi che si presentano durante l'implementazione del cambiamento logistico. Inoltre, promuove l'interazione e la collaborazione tra i partecipanti, facilitando lo scambio di conoscenze e l'apprendimento reciproco. Reg Revans, è stato il principale promotore e pioniere del concetto di Action learning nel Regno Unito negli anni '50⁵. Grazie alla sua visione e alle sue ricerche, ha introdotto il processo di Action learning come un approccio efficace per l'apprendimento organizzativo e lo sviluppo delle competenze. La sua esperienza nel campo scientifico e la sua passione per l'apprendimento pratico hanno contribuito a diffondere l'uso dell'Action learning in molte organizzazioni, riconoscendo il valore di “imparare facendo” e la riflessione critica sulle esperienze reali. La sua influenza e il suo lavoro hanno avuto un impatto significativo sulla teoria e la pratica dell'apprendimento organizzativo e sul modo in cui le organizzazioni affrontano i cambiamenti e promuovono l'innovazione.

Attraverso l'Action learning, Pattern ha perseguito l'obiettivo di coinvolgere attivamente le persone e l'organizzazione nell'identificazione delle soluzioni innovative e nell'applicazione pratica di tali soluzioni. Ciò ha permesso di mettere a frutto il know-how che veniva generato progressivamente attraverso i corsi e di adattarlo alle esigenze specifiche del cambiamento logistico, favorendo un apprendimento concreto e orientato agli obiettivi.

La calendarizzazione dei corsi è stata funzionale non solo alle esigenze di erogazione dei corsi, ma anche alle necessità operative del personale di numerosi reparti. Le ore di formazione sono state erogate in giornate di full immersion ad un ritmo di una alla settimana, con attenzione agli impatti sull'operatività dei reparti interessati.

A questo proposito si rileva in questa sede come il Piano formativo sia stato concepito, progettato e svolto a cavallo della pandemia da Covid-19. Per questo motivo le modalità di erogazione sono state modificate nel corso del progetto e sono state anche previste ore di erogazione online (e-learning), così come sono state apportate modifiche al calendario originariamente previsto, al fine di consentire lo svolgimento delle attività che necessariamente avrebbero potuto svolgersi unicamente in presenza.

Il sistema di monitoraggio del Piano è stato concepito come un insieme di attività finalizzate a controllare lo stato di avanzamento del progetto e la qualità delle azioni formative. Si è fatto uso di dati quantitativi e qualitativi per raccogliere e analizzare informazioni relative a tutte le fasi del Piano. Questo approccio ha garantito una rilevazione puntuale e tempestiva dei dati, consentendo di raggiungere gli obiettivi previsti. La rilevazione di eventuali scostamenti tra le azioni programmate e quelle effettivamente realizzate ha reso possibile adottare azioni correttive per assicurare la piena realizzazione delle attività formative, la soddisfazione dei destinatari e l'ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili.

In linea con le linee guida di Fondimpresa, il monitoraggio è stato effettuato in modo continuativo e trasversale per tutta la durata del Piano, utilizzando indicatori quantitativi, qualitativi e finanziari. Si è fatto uso della piattaforma informatica Rete 2000, appositamente concepita e implementata, per facilitare la raccolta e l'interpretazione dei dati quantitativi e supportare l'efficacia dell'intero processo di erogazione delle attività di formazione.

Le azioni di monitoraggio sono state suddivise in tre fasi. La fase ex ante, precedente alla presentazione del Piano, ha incluso valutazioni sulla fattibilità organizzativa e didattica del Piano stesso, considerando le priorità

⁵ Revans, R.W. The Origins and Growth of Action Learning. Bromley: Chartwell Bratt, 1982. Revans, R.W. Action Learning: New Techniques for Management. London: Blond & Briggs, 1980.

Storie di Formazione 2023

dell'Avviso e gli obiettivi da raggiungere. Questa fase ha permesso di pianificare tempi di realizzazione, impegno delle risorse e budget complessivo del Piano.

La fase in itinere è stata condotta durante l'attuazione del Piano e si è concentrata sul controllo degli aspetti fisici e procedurali legati alle attività costitutive del Piano. Queste azioni di controllo sono state fondamentali per individuare eventuali scostamenti e attuare interventi correttivi mirati a conseguire gli obiettivi prefissati.

Infine, la fase ex post è avvenuta dopo la conclusione del Piano e ha riguardato la somministrazione di questionari e analisi di follow-up volte a verificare l'efficacia delle attività svolte e delle azioni formative, valutandone il grado di raggiungimento degli obiettivi generali e didattici, nonché l'efficienza in relazione ai costi sostenuti. Queste azioni hanno permesso di valutare l'effettivo rafforzamento delle competenze chiave e, più in generale l'impatto del Piano nel supportare i processi d'innovazione logistica in corso. Durante tutto il processo di monitoraggio, sono stati considerati indicatori significativi, strumenti di rilevazione e prodotti derivanti dalla raccolta dei dati.

3.3 – Considerazioni riepilogative

In conclusione, il Piano LEADD ha potuto beneficiare del sistema strutturato in Pattern per la rilevazione dei fabbisogni formativi, il quale si avvale di due metodologie di rilevazione per monitorare costantemente le necessità di formazione: l'approccio bottom-up, che raccoglie le istanze dei dipendenti; l'approccio top-down orientato a raggiungere obiettivi strategici aziendali attraverso progetti di trasferimento di nuove competenze. Per quanto riguarda questo specifico Piano, l'analisi accurata dei fabbisogni e delle competenze ha permesso di identificare con precisione i gap da colmare, in termini di hard e soft skills, e di sviluppare interventi formativi mirati. L'adozione dell'Action learning come metodologia didattica ha favorito un apprendimento concreto e orientato agli obiettivi, coinvolgendo attivamente le persone e l'organizzazione nell'identificazione e nell'applicazione di soluzioni innovative. Il processo di monitoraggio del piano formativo è stato efficace nel controllare lo stato di avanzamento del progetto e la qualità delle azioni formative. L'utilizzo di dati quantitativi e qualitativi, insieme a una piattaforma informatica dedicata, ha permesso una raccolta tempestiva e puntuale delle informazioni necessarie. Grazie a questo approccio, è stato possibile apportare eventuali correzioni e miglioramenti durante l'implementazione del piano, assicurando il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Le conclusioni derivanti dall'analisi dei dati hanno dimostrato il valore del programma formativo nel rafforzare le competenze chiave e nel supportare i processi di innovazione logistica dell'azienda. Il monitoraggio costante e trasversale ha consentito di ottimizzare l'utilizzo delle risorse finanziarie disponibili e di assicurare la soddisfazione dei destinatari della formazione.

CAPITOLO 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L'impatto della formazione

La formazione oggetto del presente Piano si colloca in una cultura per la formazione aziendale di ampio respiro. Come spesso accade in questi casi eccellenti, è difficile scorporare l'impatto di questo o quel corso dall'insieme di azioni e attività finalizzate alla crescita delle competenze. L'approccio sistemico adottato da Pattern rappresenta, pertanto, un caso emblematico di come la progettazione di lungo termine che mette in sinergia più Fondi e sistemi attuativi, rappresenti un valore aggiunto capace di generare impatti sistemici e dal potenziale sensibilmente maggiore rispetto ad azioni isolate e spurie.

Il piano LEADD si è inserito in un contesto di innovazione di processo logistico in atto, consentendo di trasferire competenze chiave sia per la progettazione delle soluzioni innovative sia per il loro uso da parte dei dipendenti beneficiari appartenenti a diversi reparti dell'azienda. Li vediamo brevemente di seguito.

I dipendenti del reparto del magazzino hanno sviluppato competenze nell'innovazione tecnologica, come la robotica, l'automazione, i sistemi di monitoraggio, la sensoristica e l'RFID. Grazie alla partecipazione ai corsi del Piano, i beneficiari hanno acquisito una maggiore autonomia per affrontare la competitività produttiva, velocizzando le movimentazioni e le consegne attraverso la razionalizzazione della gestione del magazzino e alla costante tracciabilità dei lotti in lavorazione, alle allocazioni automatizzate in funzione di variabili chiave come le stock keeping unit (SKU), la commessa, il modello, la taglia, etc. Inoltre, hanno sviluppato abilità di cooperazione e comunicazione all'interno dell'organizzazione.

I dipendenti dell'ufficio spedizioni e delle relazioni commerciali hanno partecipato a corsi incentrati sull'utilizzo di soluzioni informatiche e di Business Intelligence. Questi corsi hanno permesso loro di gestire in modo efficiente le spedizioni ai clienti e le relazioni con i fornitori critici. Grazie a queste competenze acquisite, sono oggi in grado di registrare in efficacia ed efficienza gli eventi a monte e a valle della filiera logistica e produttiva. In aggiunta, sono state acquisite nuove competenze di collaborazione e comunicazione sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Il controllo qualità è stato un altro reparto coinvolto dalle azioni formative del Piano LEADD. Questi corsi hanno fornito ai dipendenti del reparto una comprensione approfondita delle potenzialità e dei limiti delle tecnologie IoT nel controllo qualità. Le azioni formative hanno trasferito le competenze necessarie ad utilizzare soluzioni organizzative e tecnologiche per migliorare l'efficacia e la produttività, nonché a rivedere i parametri di valutazione della qualità dei prodotti a livello di magazzino. Inoltre, hanno acquisito competenze di sinergia e interazione all'interno dell'organizzazione.

I dipendenti del settore ICT hanno partecipato ad azioni formative che hanno fornito loro competenze nell'offrire supporto infrastrutturale e gestionale ai diversi processi produttivi dell'azienda. Attraverso l'implementazione di soluzioni di Business Intelligence, sono state ottimizzate le interazioni con il management e i collaboratori della produzione e della logistica. Grazie a queste competenze, inoltre, sono in grado di sincronizzare le attività e il flusso di materiali e informazioni, valorizzando i dati attraverso l'utilizzo di database e cruscotti direzionali.

Nel reparto della produzione, i dipendenti hanno partecipato a corsi che hanno sviluppato le loro competenze nella valutazione della qualità dei prodotti e nell'individuazione di interventi preventivi e correttivi. L'utilizzo di strumenti digitali 4.0 e dell'integrazione della Supply Chain, ha consentito loro di gestire gli stoccaggi in modo ottimale e di sfruttare le potenzialità dei fornitori esterni. Inoltre, hanno sviluppato una predisposizione alla collaborazione e alla comunicazione efficace all'interno della struttura organizzativa.

Infine, i corsi ai quali hanno partecipato i dipendenti del reparto amministrativo sono stati essenziali nel fornire loro nuove metodologie e prassi digitali per l'indicizzazione dei documenti e per la rappresentazione dei contenuti nelle banche dati. Utilizzando applicativi propri dell'Information Technology, sono adesso in grado di aumentare la visibilità delle informazioni e facilitare la collaborazione e la sincronizzazione delle attività con i collaboratori, i clienti e i fornitori all'interno dei flussi amministrativi.

Storie di Formazione 2023

Grazie alla partecipazione a questi corsi di formazione, i dipendenti di diversi reparti hanno acquisito competenze trasversali indispensabili senza le quali sarebbe stato impossibile gestire le innovazioni di processo introdotte in azienda e metterle nella condizione di sviluppare tutto il potenziale e la portata innovativa per cui erano stati progettati ed implementati. Infatti, le competenze acquisite attraverso i corsi del Piano hanno permesso ai beneficiari di familiarizzare con queste innovazioni di processo e di sfruttarle appieno per migliorare l'efficienza e l'organizzazione all'interno dell'azienda. Grazie alla conoscenza delle soluzioni tecnologiche, i dipendenti possono utilizzare sistemi di tracciabilità e sensoristica per movimentare ed individuare rapidamente le scorte, risparmiando tempo e risorse preziose. Ciò ha contribuito a una maggiore produttività complessiva e ha ridotto i conflitti interni legati a disguidi ed errori nella gestione dei capi e degli accessori all'interno dell'azienda. In passato, questa situazione poteva causare frizioni e tensioni tra i dipendenti, poiché in questi era talvolta difficile individuare rapidamente il luogo esatto in cui si era smarrito un oggetto e chi ne fosse il responsabile.

Tuttavia, grazie alle innovazioni di processo implementate in chiave industria 4.0, gli errori e i conflitti legati alla ricerca degli oggetti smarriti sono stati praticamente eliminati. L'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate, come la sensoristica e la tracciabilità dei prodotti, ha consentito un monitoraggio accurato degli articoli all'interno dell'azienda. Attraverso l'utilizzo di tecnologie quali la radio frequenza (RFID) e i sistemi di monitoraggio automatizzati, la gestione delle SKU è diventata snella ed efficace, ed è ora possibile individuare con precisione e rapidità la posizione di un capo o di un accessorio, riducendo al minimo il tempo necessario per queste operazioni e, come detto, gli eventuali conflitti che ne conseguivano.

L'acquisizione di queste nuove competenze, resa possibile attraverso i corsi di formazione, ha avuto un impatto rilevabile sull'operatività aziendale. La maggiore autonomia e capacità di adattamento dei dipendenti alle nuove tecnologie e soluzioni ha permesso un incremento dell'efficienza e della produttività. La collaborazione e la comunicazione interfunzionale hanno migliorato la coordinazione dei processi decisionali e la gestione dei flussi di materiali ed informazioni. L'implementazione di nuove metodologie e prassi digitali ha favorito una maggiore visibilità delle informazioni e una migliore gestione delle attività amministrative. Nel complesso, le competenze acquisite hanno contribuito a rafforzare la posizione competitiva di Pattern Group nel mercato, consentendo all'azienda di fornire servizi di alta qualità e di rispondere in modo efficace alle esigenze dei clienti.

I partecipanti ai corsi hanno riferito che l'esperienza formativa è stata estremamente dettagliata e ha fornito loro una preziosa nuova mentalità nella gestione del magazzino e delle scorte. I corsi non si sono limitati a fornire solo nozioni teoriche, ma hanno offerto anche una prospettiva pratica e concreta su come affrontare le sfide quotidiane legate alla gestione degli stock attraverso le nuove soluzioni tecnologiche.

Attraverso esempi concreti, esercizi interattivi e discussioni di casi reali, i partecipanti sono stati guidati nell'esplorazione di uno scenario completamente nuovo. Questo ha rappresentato una svolta significativa per molti, poiché ha consentito di superare le difficoltà di immaginare e adattarsi a nuovi modelli operativi e di pensiero.

I corsi hanno inoltre fornito una panoramica approfondita delle nuove procedure operative, fornendo istruzioni chiare e pratiche su come implementarle con successo. Come riportato sopra, sono state coperte aree cruciali come la gestione ottimizzata delle scorte, la pianificazione della domanda, la gestione degli ordini e la riduzione degli sprechi. Inoltre, i partecipanti hanno apprezzato la natura interattiva dei corsi, che ha favorito un apprendimento dinamico e coinvolgente. Infatti, oltre alle lezioni frontali tradizionali, i corsi hanno adottato metodologie didattiche innovative, tra cui l'Action Learning, per garantire un apprendimento ancora più efficace e pratico. Durante le sessioni di Action Learning, i partecipanti sono stati coinvolti attivamente nell'applicazione delle conoscenze teoriche acquisite. Attraverso progetti e attività pratiche, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di affrontare situazioni reali o simulazioni specifiche legate alla gestione del magazzino e delle scorte. Questa modalità di apprendimento ha permesso loro di mettere in pratica le nuove competenze in un contesto reale e di sperimentare le conseguenze delle proprie decisioni. L'Action Learning ha offerto ai partecipanti un'esperienza di apprendimento stimolante ed efficace. I partecipanti hanno anche potuto confrontarsi e collaborare tra loro per lavorare a, ed elaborare, soluzioni innovative. Questo approccio

Storie di Formazione 2023

ha favorito lo sviluppo di competenze trasversali, come il problem solving, il pensiero critico e la capacità di lavorare in team. L'integrazione dell'Action Learning all'interno dei corsi ha arricchito l'esperienza formativa, permettendo ai partecipanti di andare oltre la semplice acquisizione di nozioni teoriche, potendo sperimentare direttamente l'applicazione delle conoscenze, affrontando sfide concrete e ricevendo feedback tempestivi sui propri progressi. Questo ha contribuito a consolidare l'apprendimento e a trasferire le competenze acquisite in situazioni reali. L'uso dell'Action Learning ha rappresentato un elemento distintivo dei corsi, offrendo un approccio pratico e concreto all'apprendimento nella gestione del magazzino e delle scorte. I partecipanti hanno apprezzato l'opportunità di mettere immediatamente in pratica ciò che hanno imparato, sviluppando una maggiore fiducia nelle proprie capacità e una comprensione più approfondita delle dinamiche operative.

Un aspetto particolarmente apprezzato è stata la presenza di docenti altamente qualificati e con esperienza nel settore della gestione del magazzino. La loro competenza e professionalità hanno reso l'esperienza di apprendimento ancora più significativa, fornendo ai partecipanti una guida esperta e consigli pratici per affrontare le sfide specifiche che si presentano nella gestione delle scorte.

In conclusione, i destinatari dei corsi sono stati entusiasti dei risultati ottenuti. Oltre ad acquisire una nuova mentalità nella gestione del magazzino, hanno sviluppato competenze pratiche che hanno portato a miglioramenti tangibili nelle loro operazioni quotidiane. Grazie a una formazione dettagliata, interattiva e guidata da docenti esperti, hanno superato con successo le difficoltà legate all'adattamento a nuove situazioni e sono stati in grado di applicare con sicurezza le nuove procedure operative.

4.2 – Considerazioni riepilogative

In conclusione, il Piano LEADD ha avuto un impatto significativo sulla formazione e lo sviluppo dei dipendenti di diversi reparti dell'azienda. Attraverso una cultura di formazione aziendale sistemica, il piano ha fornito competenze trasversali indispensabili per gestire le innovazioni di processo introdotte. I dipendenti hanno acquisito conoscenze nell'innovazione tecnologica, nell'utilizzo di soluzioni informatiche, nel controllo qualità, nel supporto infrastrutturale e gestionale, nonché nelle metodologie digitali per l'amministrazione dei documenti. Queste competenze hanno portato a notevoli miglioramenti nell'efficienza, nella produttività e nella qualità del lavoro svolto dai dipendenti. La maggiore autonomia e capacità di adattamento hanno permesso di affrontare la competitività produttiva e di velocizzare le movimentazioni e le consegne. La collaborazione e la comunicazione all'interno dell'organizzazione sono state potenziate, migliorando la coordinazione dei processi decisionali e la gestione dei flussi di materiali e informazioni. Le innovazioni di processo implementate, come la sensoristica e la tracciabilità dei prodotti, hanno eliminato errori e conflitti legati alla gestione delle scorte. L'acquisizione di queste nuove competenze ha rafforzato la posizione competitiva dell'azienda nel mercato, consentendo di fornire servizi di alta qualità e di rispondere efficacemente alle esigenze dei clienti. L'uso di metodologie didattiche innovative, come l'Action Learning, ha favorito un apprendimento attivo e coinvolgente, consentendo ai partecipanti di mettere in pratica le nuove competenze in situazioni reali. I docenti altamente qualificati hanno fornito una guida esperta e consigli pratici, aiutando concretamente i beneficiari a comprendere ed acquisire le nuove competenze. La formazione dettagliata, interattiva e guidata da esperti ha permesso loro di adattarsi alle nuove situazioni, di applicare con sicurezza le nuove procedure operative, di acquisire una nuova mentalità, sviluppare competenze pratiche e migliorare le loro operazioni quotidiane. Complessivamente, i destinatari dei corsi sono stati entusiasti dei risultati ottenuti. In conclusione, il Piano LEADD ha rappresentato un caso emblematico di come una formazione aziendale sistemica, combinata con l'implementazione di soluzioni tecnologiche, possa generare impatti concreti sul vantaggio competitivo aziendale attraverso lo sviluppo di nuove competenze connesse con l'implementazione di innovazioni di processo logistico industria 4.0.

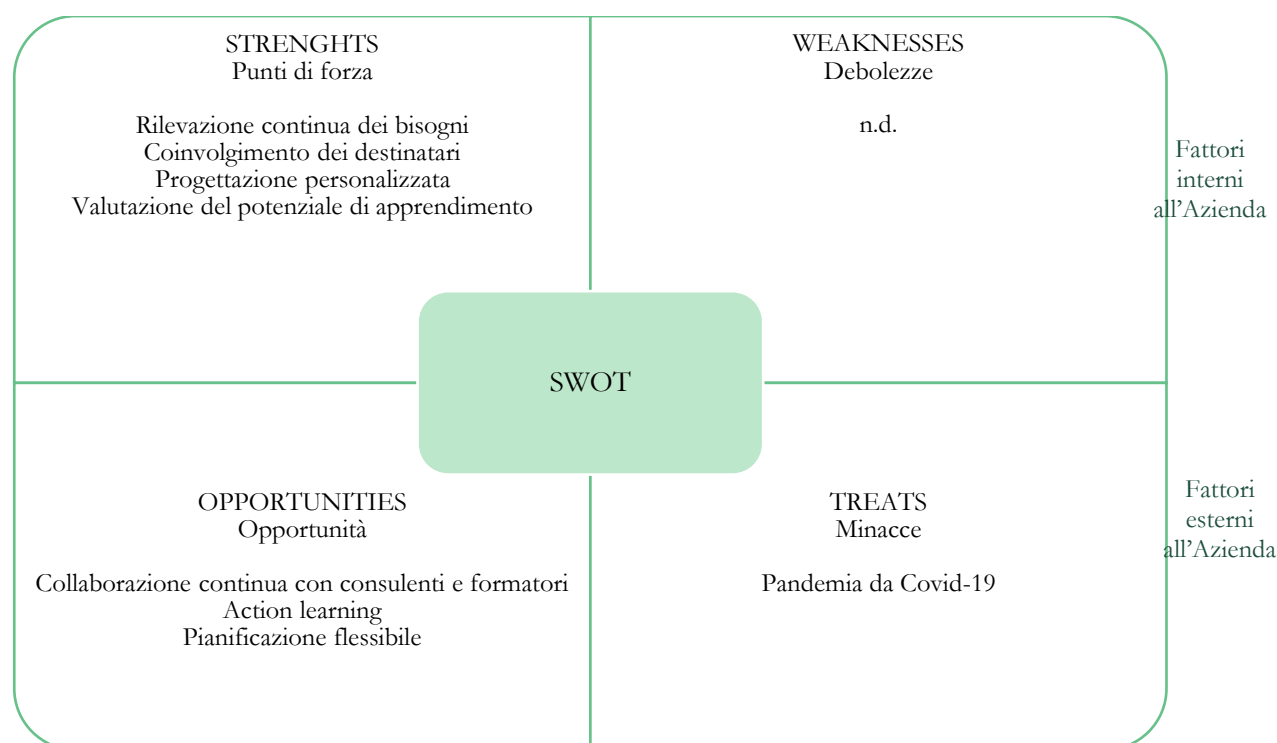
CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

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

Attraverso l'analisi del Piano LEADD e grazie alle interviste realizzate in Pattern, è stato possibile rilevare gli elementi chiave che hanno esercitato impatti favorevoli sulla formazione. Questi elementi, analizzati nelle pagine precedenti, vengono riportati in sintesi qui di seguito.

- Sistema strutturato e diversificato di raccolta continua dei bisogni formativi, sia bottom-up sia top-down.
- Realizzazione della mappatura delle competenze specifica per il corso ed i beneficiari delle azioni formative.
- Coinvolgimento dei destinatari sia nelle fasi di analisi dei fabbisogni formativi, sia nelle fasi successive di progettazione dei corsi.
- Collaborazione con consulenti e formatori in tutte le fasi della formazione, a partire dall'analisi dei fabbisogni e della valutazione delle competenze.
- Contenuti adattati alle esigenze dei partecipanti e armonizzati con le potenzialità dell'aula.
- Pianificazione flessibile dei corsi, sia per venire incontro alle esigenze dell'operatività aziendale sia per consentire la realizzazione di attività didattiche in presenza nei periodi interessati dalla pandemia da Covid-19.
- Action learning come metodologia didattica coinvolgente che ha consentito l'applicazione pratica di quanto appreso durante le lezioni frontali.
- Rilevazione delle competenze acquisite attraverso un sistema di valutazione prospettico orientato a definire le potenzialità future delle persone.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



Storie di Formazione 2023

5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Di seguito si riportano le principali buone prassi rilevate in Pattern attraverso le interviste realizzate per il Monitoraggio Valutativo del Piano LEADD.

La prima buona prassi che riteniamo utile portare all'attenzione del lettore, è rappresentata dall'approccio che guida ogni azione formativa realizzata in Pattern ed è rappresentata dal fatto di stabilire obiettivi formativi chiari e strettamente collegati a progetti ed obiettivi aziendali. Vantaggi e benefici di questa buona pratica sono rilevanti e numerosi. In primo luogo, il fatto che la formazione sia legata a progetti concreti e ad obiettivi aziendali specifici e definiti è indice di una mentalità in cui la formazione è considerata un asset di valore, allo stesso livello di altri asset materiali (come macchinari, attrezzature, impianti) e immateriali (come brevetti, ricerca e sviluppo, software). Questa prospettiva riconosce alla formazione un ruolo preciso ed essenziale per implementare l'innovazione e mantenere la competitività dell'azienda nel lungo periodo. Investire nella formazione come parte integrante della strategia aziendale permette di sviluppare le competenze necessarie per adattarsi ai cambiamenti del mercato, promuovere l'innovazione interna e sostenere la crescita e il successo dell'azienda nel suo complesso. L'interrelazione tra progetti, obiettivi aziendali e formazione si rivela cruciale per le dinamiche di progettazione, trasferimento e acquisizione delle competenze, nonché per quelle di innovazione e sviluppo dell'azienda. Infatti, agevola le figure professionali coinvolte nelle attività di definizione dei contenuti, della selezione delle metodologie didattiche e delle decisioni in tema di organizzazione delle aule e delle ore di formazione. La stretta connessione tra obiettivi aziendali ed obiettivi formativi, inoltre, permette un migliore monitoraggio dell'efficacia e del raggiungimento degli obiettivi prefissati. Quando la formazione è strettamente allineata agli obiettivi strategici, diventa possibile valutare come il progresso nell'acquisizione delle competenze si traduce direttamente - ma anche indirettamente - nel raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. Questo tipo di attività di monitoraggio permette di apportare eventuali correzioni di rotta o aggiustamenti necessari per garantire l'allineamento tra progettualità aziendali e formazione correlata. Infatti, la relazione tra formazione e obiettivi aziendali ottimizza la progettazione del cruscotto di indicatori chiave di performance (KPI), poiché, quando si ha chiarezza sugli obiettivi strategici dell'azienda, identificare i KPI appropriati per misurare l'efficacia della formazione nel contribuire al raggiungimento di quegli obiettivi risulta più facile, e i KPI stessi meno generici e più aderenti alla realtà e alle specificità del caso. Questo, di conseguenza, presenta il grande vantaggio di consentire in sede di analisi una maggiore comprensione delle dinamiche e degli effettivi impatti, anche a vantaggio di eventuali miglioramenti o modifiche al percorso formativo in atto e, ex-post, per lo sviluppo di progettazioni future.

La seconda buona prassi rilevante è costituita dalla personalizzazione delle azioni formative, resa possibile grazie alla valutazione iniziale dei gap di competenze, alle opportunità di applicazione pratica, alle metodologie di progettazione adottate, e dal fatto che l'innovazione dei processi logistici fosse già in corso. Quest'ultimo elemento, unito agli altri, ha offerto molteplici vantaggi, tra cui un'analisi dettagliata dei fabbisogni formativi, consentendo un approccio pragmatico e una definizione precisa delle competenze necessarie. Inoltre, ha permesso una progettazione altamente aderente alle esigenze specifiche richieste dalle innovazioni in fase di progetto e implementazione. Sin dalle prime fasi di progettazione è stato scelto di condurre un'analisi accurata dei fabbisogni formativi, tramite la quale sono state identificate le competenze necessarie per supportare l'innovazione logistica in corso. Come spesso ci è capitato di constatare in questi casi, attraverso un'analisi approfondita dei fabbisogni, è possibile identificare in modo preciso le competenze richieste e progettare una formazione mirata a colmare eventuali lacune. Sempre grazie al fatto che si trattasse di innovazioni in corso di implementazione, ha permesso una progettazione particolarmente aderente da un lato alle esigenze specifiche e richieste dalle innovazioni in corso di sviluppo ed implementazione, dall'altro agli effettivi livelli di partenza delle persone che quelle innovazioni avrebbero poi dovuto usare. Come osservato anche in altre realtà, questo aspetto consente la costruzione di una mappa delle competenze minuziosa e precisa, che aiuta a costruire percorsi formativi puntualmente rispondenti alle effettive necessità dei destinatari.

Storie di Formazione 2023

La terza buona prassi che riteniamo utile riportare in questa sede è costituita dalla stretta collaborazione che si è realizzata tra le diverse figure aziendali coinvolte, i consulenti della formazione e i docenti. È stata proprio la collaborazione tra tutte queste figure ad aver svolto un ruolo fondamentale nel processo di progettazione ed erogazione della formazione. Questa collaborazione sinergica ha permesso di massimizzare le potenzialità di ogni fase del processo, garantendo efficacia ed efficienza alla formazione realizzata. Fin dall'analisi dei fabbisogni formativi, le figure aziendali coinvolte, i consulenti della formazione e i docenti hanno lavorato insieme per comprendere appieno le esigenze dell'azienda e individuare le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. La condivisione di informazioni e l'interazione costante tra le diverse parti hanno favorito una definizione precisa dei fabbisogni formativi, evitando dispersione di risorse e garantendo una focalizzazione mirata sulla personalizzazione della microprogettazione. Durante la fase di progettazione, la stretta collaborazione ha consentito di sfruttare al massimo le competenze e le esperienze dei consulenti della formazione e dei docenti. Grazie a una conoscenza approfondita delle esigenze aziendali e dei concreti fabbisogni, è stato possibile sviluppare programmi formativi personalizzati e adatti alle specifiche necessità dell'azienda. La condivisione di competenze e l'apporto di diverse prospettive hanno arricchito il processo di progettazione, assicurando un elevato livello di pertinenza e qualità nella definizione dei contenuti formativi. Durante l'erogazione della formazione, la stretta collaborazione ha garantito un'efficace implementazione dei programmi formativi. Le figure aziendali coinvolte hanno supportato attivamente i consulenti della formazione e i docenti, fornendo feedback, risorse e orientamento necessari per una corretta realizzazione dei corsi. Questa sinergia ha contribuito a creare un ambiente di apprendimento stimolante e adattato alle esigenze dei beneficiari e dell'organizzazione, favorendo un'acquisizione ottimale delle competenze da parte dei partecipanti. La stretta collaborazione tra figure aziendali, consulenti della formazione e docenti ha permesso di massimizzare le potenzialità di ogni fase del processo di progettazione ed erogazione della formazione. Grazie a questa sinergia, è stato possibile sviluppare programmi formativi pertinenti e di alta qualità, che hanno risposto con efficacia alle esigenze aziendali. La collaborazione continua ha favorito un'implementazione efficiente della formazione, favorendo ritmi di apprendimento ottimali ed, in generale, un impatto positivo sulle motivazioni e sulle competenze.

Infine, la quarta buona prassi rilevata è rappresentata dalle metodologie di valutazione delle competenze impiegate dall'impresa. Realizzata annualmente dai responsabili dei dipendenti essa si svolge in due ambiti. Il primo è orientato a rilevare le competenze attuali, aggiornando la mappatura delle competenze dei dipendenti. Questo sistema fotografa lo stato di fatto delle skills al momento in cui viene realizzata, registrando quelle acquisite ex novo, quelle aggiornate o migliorate ed i relativi gap colmati attraverso le azioni formative realizzate durante i dodici mesi precedenti. Il secondo ambito è orientato a rilevare le attitudini, le capacità di apprendimento e le potenzialità di sviluppo di nuove competenze. Questo secondo dominio di rilevazione consente di progettare sul lungo termine percorsi formativi personalizzati, di definire le prospettive di sviluppo aziendale basate sulle persone che ne fanno parte e di proiettare sia l'una che le altre in un percorso evolutivo complesso e dinamico.

5.3 – Conclusioni

Attraverso l'analisi del Piano LEADD e le interviste in Pattern, sono emersi gli elementi chiave che hanno reso efficaci le azioni formative. Raccolta continua dei bisogni, coinvolgimento dei destinatari, collaborazione tra consulenti e formatori, contenuti adattati, pianificazione flessibile, action learning e valutazione prospettica. Le principali buone prassi riscontrate includono: l'approccio orientato agli obiettivi aziendali, che riconosce alla formazione un valore strategico per l'innovazione e la competitività; la personalizzazione delle azioni formative basata su analisi dei gap e innovazioni in corso; la stretta collaborazione tra figure aziendali, consulenti e docenti, che ottimizza ogni fase del processo formativo; e le metodologie di valutazione delle competenze, utilizzate per mappare le competenze attuali e identificare le potenzialità di sviluppo. Queste buone prassi hanno garantito una formazione mirata, adattata alle esigenze aziendali e allineata agli obiettivi

Storie di Formazione 2023

strategici, favorendo la crescita delle persone e sostenendo la capacità competitiva dell'azienda nel lungo termine.

Storie di Formazione 2023

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Formulario del Piano Formativo “LEADD”, ID 252426

Company Profile

https://www.patterngroup.it/sites/default/files/document/2023-04/Pattern-Group-Company-Profile_ENG.pdf

Sustainability Report 2021

https://www.patterngroup.it/sites/default/files/document/2023-03/Sustainability-Report_2021_ENG.pdf

FY2002 Results

https://www.patterngroup.it/sites/default/files/document/2023-03/FY2022-Results_ENG_0.pdf

Storie di Formazione 2023

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	PATTERN S.P.A.
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	PRODUZIONE ABBIGLIAMENTO
Ambito tematico strategico	Innovazione Digitale e Tecnologica, di prodotto e/o di processo
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 252426 Titolo Piano: LEADD
Tematiche formative, principali	Industria 4.0, Big data, Blockchain, Lean Supply Chain, Strategia aziendale, E-leadership
Modalità didattiche	Lezioni frontali, casi teorico-didattici, action learning.
Elementi di interesse	Rilevazione continua e multidimensionale dei bisogni Coinvolgimento dei destinatari Progettazione personalizzata Pianificazione flessibile Metodologie didattiche esperienziali ed interattive Valutazione del potenziale di apprendimento
Risultati della formazione	Implementazione e messa in funzione delle innovazioni di processo logistico (magazzini inbound e outbound accessori e capi finiti). Raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali prefissati. Vantaggi competitivi in ambito organizzativo, commerciale, economico-finanziario. Uso delle competenze per la riprogettazione logistica di altri stabilimenti del Gruppo.
Buone Prassi Formative	Collegare chiaramente la formazione a progetti e obiettivi aziendali per sviluppare competenze e promuovere l'innovazione. Personalizzare le azioni formative in base alle esigenze specifiche, valutando gli skill gap e adattando la progettazione all'innovazione dei processi logistici già in corso di implementazione. Favorire la stretta collaborazione tra figure aziendali, consulenti della formazione e docenti per massimizzare l'efficacia ed efficienza della formazione. Usare metodologie di valutazione delle competenze per mappare le attuali e identificare le potenzialità di sviluppo, permettendo la progettazione di percorsi formativi personalizzati.