

PONTI S.P.A.

COMPETENZE DI BASE E DIGITALI

**PONTI: LA FORMAZIONE CONTINUA COME STRUMENTO PER
CRESCERE, COMPETERE E RAFFORZARE LEGAMI INTERNI
ALL'AZIENDA**

Storie di Formazione 2023

Autrice: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: 282125

Titolo del Piano Formativo: Piano Formativo 2020-2021: sviluppo delle competenze

Storie di Formazione 2023

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	5
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	7
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 – Considerazioni riepilogative	8
Capitolo 3 – Il Piano Formativo	10
3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 – Considerazioni riepilogative	11
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	13
4.1 – L'impatto della formazione	13
4.2 – Considerazioni riepilogative	14
Capitolo 5 – Conclusioni	15
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	15
5.3 – Conclusioni	17
Bibliografia e Sitografia.....	18
Allegato A - Scheda Sintetica	19

Storie di Formazione 2023

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Ponti è un'azienda con radici nel territorio piemontese legate alla produzione di vino e aceto. Le origini risalgono al XVIII secolo, con Giovanni Del Ponte che inizia a vendere aceto nel 1787. Nel 1903, la società apre un nuovo stabilimento per la produzione di aceto, avviando l'attività industriale. Successivamente, l'azienda si è diversificata nella produzione di conserve vegetali. Con l'ingresso di Cesare e Franco Ponti negli anni '60, Ponti è diventata un'impresa nazionale e internazionale. L'azienda ha adottato una politica di acquisizioni per ampliare la capacità produttiva ed espandersi a livello internazionale, ha implementato un sistema di controllo dei costi. Gli ultimi vent'anni hanno visto cambiamenti significativi nel mercato, tra cui l'espansione della grande distribuzione e l'evoluzione delle preferenze dei consumatori. Ponti ha risposto con un'attenzione alla qualità, l'efficientamento dei costi, la flessibilità organizzativa e una forte alleanza con il personale. L'azienda ha anche investito in tecnologie come la robotica, l'IoT e l'IA. La pandemia ha accelerato la *digital transformation* e il lavoro remoto. Ponti ha focalizzato la formazione su competenze gestionali, tecnologiche e soft skills. Gli obiettivi hanno incluso il miglioramento delle capacità gestionali, l'utilizzo di applicativi e progetti di lean production. I risultati hanno portato ad una maggiore capacità produttiva, ad una riduzione delle spese di manutenzione e all'efficientamento energetico. La formazione in Ponti è interpretata e vissuta come un importante strumento con potenzialità trasversali e verticali, essenziale non solo per far crescere le competenze, ma anche per rafforzare i legami tra l'azienda e il personale.

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio si è avvantaggiato del *know how* aziendale in tema di formazione continua, ed è stato selezionato per essere stato in grado di integrare con successo diverse componenti chiave per il successo della formazione aziendale. Queste includono, tra gli altri, un'analisi accurata dei bisogni formativi, la progettazione personalizzata dei contenuti, l'uso di metodologie didattiche appropriate, la valutazione continua degli esiti e un coinvolgimento attivo dei partecipanti. Questo approccio completo ha garantito il raggiungimento degli obiettivi formativi, contribuendo a migliorare le competenze professionali e l'efficacia organizzativa nel complesso.

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

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo Azione	Ore Corso	Tematica
Lean manufacturing e pianificazione -modulo 2	24	Qualità
Time Management	8	Abilità personali
Excel-ed3	4	Informatica
Lean manufacturing e pianificazione -modulo 1	44	Qualità
Lean manufacturing e pianificazione -modulo 2	24	Qualità
Professional English-ED4	15	Lingue
Auditor quality Assurance	24	Qualità
Professional English-ED1	15	Lingue
Professional English-ED2	15	Lingue
Professional English-ED3	15	Lingue
Professional English-ED4	15	Lingue
Professional English-ED5	15	Lingue
Excel-ed1	4	Informatica
Excel-ed2	4	Informatica
Auditor quality Assurance	24	Qualità

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore

La storia di Ponti è strettamente legata al territorio perché l’azienda è originaria di una zona vocata al vino, dove la doppia produzione di vino e aceto era una tradizione storica consolidata.

Negli archivi parrocchiali di Sizzano (No), sono stati trovati i primi documenti della storia di Ponti, le cui origini risalgono al XVIII secolo. Giovanni Del Ponte - poi trasformato in Ponti - comincia a vendere aceto nel 1787 e nel 1795 le fonti fanno riferimento all’esistenza di una fabbrica dell’aceto. Fino al 1880 circa l’azienda mantiene sia la produzione di aceto sia quella del vino. Quest’ultima verrà dismessa del tutto negli anni proprio nel corso dell’ultimo ventennio del 1800.

Nel 1837, nasce Giovanni Ponti, che 27 anni dopo prenderà le redini dell’azienda familiare.

Nel 1903, viene realizzato un nuovo stabilimento per la produzione di aceto a Sizzano, avviando, così, l’attività industriale. Nel 1939, il figlio di Giovanni, Antonio, ed il nipote, Guido, iniziano la produzione di conserve vegetali all’aceto e all’olio di oliva. Nel 1948 viene inaugurato lo stabilimento di Ghemme in provincia di Novara.

Con Antonio Ponti, l’azienda compie il salto da impresa artigiana a industriale. Poco prima della guerra entra in azienda il nonno di Lara Ponti, il quale amplia la produzione e affianca alla produzione di aceto e vino quella delle conserve. Seguono gli anni della ricostruzione e Guido Ponti, enologo, porta in azienda una maggiore attenzione ai processi produttivi ricercando efficienza e qualità, sia nella ricerca di materia che nel prodotto finale, implementando tecniche di produzione in linea con le evoluzioni tecnologiche del tempo.

Entrano in azienda, nel 1965, Cesare e Franco, figli di Guido. Inizia una fase di espansione e diversificazione dell’attività, con l’apertura di nuovi stabilimenti in Veneto, a Dosson di Casier, e in Lazio, ad Anagni.

È con l’ingresso di Cesare e Franco, negli anni ‘60 che avviene il passaggio a impresa nazionale prima e internazionale poi. In quegli anni c’era una presenza diffusa di acetifici artigianali, con un grosso problema di contraffazione: l’aceto contraffatto veniva prodotto a partire dall’acido acetico anziché dal vino per ridurre il costo della materia prima.

L’azienda comincia, allora, una politica di acquisizioni per assorbire la concorrenza “sleale” e per raggiungere dimensioni tali da consentire una maggiore capacità produttiva e distributiva.

In parallelo a questa strategia l’azienda adotta altre due scelte strategiche che si riveleranno molto efficaci.

La prima è rappresentata dall’implementazione di un sistema di controllo di gestione particolarmente accurato, che consente all’azienda di legare i prezzi alla stagionalità. Approfittando di una capacità produttiva importante sceglie di vendere sottocosto nei mesi invernali e recuperare i margini aumentando i prezzi nel periodo di picco delle vendite per l’aceto, ovvero l’estate. Nessun altro concorrente ha le dimensioni e un sistema di controllo dei costi equivalenti per poterlo fare.

La seconda decisione strategica è stata quella di acquisire, a partire dagli anni ‘70, stabilimenti dislocati in posizioni geografiche strategiche per poter servire la GDO su tutto il territorio nazionale riducendo i costi di trasporto e logistica che nell’aceto, un prodotto a basso valore aggiunto, pesano molto, più di quelli di una voce normalmente principale sul bilancio come quella del personale, ad esempio.

Sono, infatti, gli anni dello sviluppo della grande distribuzione organizzata che accompagna l’allargarsi del consumo di massa. Sono anche anni in cui il mercato è in forte crescita e l’azienda ha la capacità di ideare e lanciare prodotti nuovi, che per l’alta qualità vengono recepiti con entusiasmo dalle consumatrici, che in quegli anni sono i principali, ed essenziali, decisori d’acquisto dei prodotti Ponti.

Nel 1986 vengono lanciati i peperoni in agrodolce Peperlizia, da un’antica ricetta familiare. È la nascita della categoria degli agrodolci in Italia. Il prodotto ha un tale successo che nasce un’intera linea e l’azienda deve addirittura scegliere chi servire.

Storie di Formazione 2023

Nel 1989 viene lanciato il Carcioghiotto, che diventa il carciofo più venduto in Italia. Seguiranno il lancio del condimento per insalate di riso, di nuovo un'innovazione di mercato, della diffusione a livello nazionale dell'aceto balsamico e dell'aceto di mele.

Sono anni di mercato in espansione ma ciò che rende l'azienda capace di diventare il marchio di riferimento per l'aceto e le verdure è un approccio strategico che mescola:

- una centratura assoluta sulla qualità e la sicurezza delle materie prime e del prodotto finale,
- un serrato controllo dei costi alla ricerca di un'efficienza che consenta di reinvestire in tecnologia, miglioramento continuo delle linee produttive e comunicazione di marca;
- la flessibilità organizzativa e la velocità decisionale, tipiche delle aziende famigliari;
- un'alleanza molto forte con le persone che lavorano in azienda e il territorio, costruito su una fortissima trasparenza e assunzione di responsabilità. Ci sono casi di collaboratori e collaboratrici che lavorano nell'azienda da generazioni e ci sono casi di intere famiglie che lavorano nell'azienda.

Nel 1991, Ponti S.p.A. avvia l'acquisizione di una quota pari al 70% del capitale sociale della Modenaceti Srl, azienda specializzata nella produzione di Aceto Balsamico di Modena IGP con sede in Vignola (MO), operazione poi completata nell'esercizio 2013 con l'acquisizione dell'intero capitale sociale.

Sempre nell'ottica del processo di espansione Ponti SpA nell'esercizio 2008 ha acquisito, in una prima fase, l'80% del capitale sociale della società Azienda Montana Achillea Srl, fondata nel 1980 e specializzata nella produzione biologica di sidro di mele, succhi di frutta, confetture, infusi, ecc., con sede in Paesana (CN). Successivamente, dopo l'acquisizione dell'intero capitale sociale dell'A. M. Achillea Srl, nell'esercizio 2014 è avvenuta la fusione per incorporazione della stessa nella Ponti SpA, pur rimanendo divisione produttiva autonoma per la trasformazione di prodotti biologici.

Le controllate Ponti France e Ponti USA, costituite rispettivamente nel 2014 e 2015, rappresentano presidi commerciali per lo sviluppo del mercato estero mediante una presenza diretta.

Il 31 dicembre 2018 è stata costituita la Ponti Holding, la quale possiede il 100% di Ponti Spa - la società operativa del gruppo posseduta dalla famiglia Ponti.

Il 31 dicembre 2020 è stata perfezionata la fusione della società Modenaceti Srl in Ponti Spa.

I principi valoriali e strategici che hanno connotato l'azienda sono la preziosa eredità che hanno trovato Lara e Giacomo Ponti, e che hanno declinato e integrato con nuovi elementi per rispondere alle specificità del contesto attuale.

Negli ultimi vent'anni il mercato del largo consumo è stato attraversato da enormi cambiamenti:

- l'affermarsi della GDO è stato travolgente e negli ultimi ha assunto una centralità ancora maggiore con lo sviluppo delle marche del distributore e dei discount. Tutte le insegne (Carrefour, Conad, Esselunga, etc.) hanno ormai marche proprie - private label - che si propongono come alternative ai marchi industriali, sfruttando il legame diretto con chi acquista. Questo fenomeno, per scelte precise di posizionamento di prezzo, ha prodotto una competizione molto serrata sui prezzi, spingendo i margini verso il basso. Spinta ulteriormente accentuata dal diffondersi del canale discount, che oggi vale circa il 30% di tutto il mercato;
- i profili e le abitudini di consumatori e consumatrici sono in continua evoluzione, polarizzandosi tra scelte di consumo sempre più individualizzate - si tratta delle nicchie di mercato sempre più definite come quelle delle diete speciali, del biologico, del salutismo e benessere, dei vegetariani, etc. - e scelte di consumo guidate solo dal prezzo. La domanda è diventata, così, molto più incerta e variabile;
- una progressiva e crescente complessità della legislazione e dei requisiti normativi da soddisfare;
- tempi di esecuzione e cambiamento sempre più accelerati.

Questi trend hanno avuto importanti conseguenze:

Storie di Formazione 2023

- una grande frammentazione dell'offerta che ha saturato il mercato e rende sempre più necessario tutelare la propria distintività, la propria value proposition e la capacità di differenziarsi come strategie imprescindibili;
- una crescente variabilità e incertezza sia sul fronte dei consumi e della domanda e, soprattutto negli ultimi due anni, anche sul fronte delle forniture (il vetro, per esempio);
- la crescita delle referenze e la variabilità della domanda creano una maggiore complessità di tutta l'organizzazione, dall'amministrazione al controllo qualità alla supply chain;
- enormi quantità di dati da elaborare in tempi rapidi, per prendere decisioni;
- nuovi canali di vendita e nuovi canali di comunicazione;
- la necessità di comunicare il proprio valore, la propria distintività a profili di acquisto differenziati.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

I principali obiettivi strategici aziendali di Ponti attualmente sono:

- espansione sui mercati internazionali;
- innovazione adiacente e break through;
- acquisizioni.

Nell'ambito degli obiettivi strategici l'azienda ha introdotto numerose innovazioni tecnologiche: sistemi robotizzati, di IoT, big data, AI, cyber security, PLC, soluzioni di automazione del magazzino e di ERP, etc.

Abbiamo schematizzato le principali innovazioni tecnologiche introdotte dall'azienda nella tabella seguente:

Sistemi robotizzati	Robot per pallettizzazione e depallettizzazione, per inserimento collarini
PLC (Controllore Logico Programmabile)	Tutte le macchine sono regolate da PLC
Automazione magazzino	Magazzino automatizzato interfacciato con ERP
EDI (Scambio Elettronico di Dati)	EDI con clienti Grande Distribuzione per riordino
ERP (Gestione Elettronica delle risorse)	SAP - tutti i moduli
Internet of things (Internet delle cose)	Connessione macchine per: - Piattaforma consumi energetici - Invio automatico ordini di Produzione - Misurazione livelli di riempimento e trasferimento materiali
Big Data	Implementazione sistemi di AI per demand planning e analisi fabbisogni, simulazione target e budget, enterprise analytics
Cyber security	Assessment, formazione e avvio implementazione sistemi di controllo

La pandemia da Covid-19 ha portato all'adozione di nuove modalità organizzative che persistono, tuttora, oltre l'emergenza sanitaria. Vediamole brevemente di seguito:

- incremento dello Smart working;
- il lavoro da remoto e le crisi susseguenti hanno evidenziato con ancora maggiore forza la necessità di essere tempestivi nelle decisioni e flessibili nell'implementazione, accrescendo la capacità di utilizzare in ottica previsionale i dati;
- accelerazione e avvio progetto a 360° di Digital Transformation che prevede l'attivazione di piattaforme collaborative (PLM, SRM, Demand Planning, etc.) e la revisione dei processi di lavoro. Sarà necessario rivedere la formazione sia sugli strumenti sia per garantire l'implementazione delle nuove modalità di lavoro;

Storie di Formazione 2023

- in generale in questi anni l'aumento della complessità e delle interconnessioni ha messo a fuoco la necessità di lavorare sulle competenze gestionali delle persone e sulla diffusione della responsabilità e della proattività individuali.

I cambiamenti dovuti alla pandemia hanno accelerato e/o consolidato nuove esigenze formative. Pertanto, i piani pluriennali dell'azienda sono stati strutturati su più attività e canali di formazione e riguardano le seguenti aree di competenze:

- Competenze di base (inglese professionale, applicativi)
- Supporto alle competenze specifiche di area
- Abilitazione all'utilizzo delle nuove tecnologie e al differente modo di affrontare i problemi che deriva dall'utilizzo
- Sviluppo delle soft skills e delle competenze gestionali

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi aziendali relativamente al piano formativo oggetto del presente monitoraggio erano di:

- migliorare le capacità gestionali;
- migliorare l'utilizzo applicativi di gestione dati;
- attivare progetti di lean production in ottica di aumento dell'efficienza e della produttività, e della riduzione degli sprechi.

I processi coinvolti dal piano formativo sono stati quelli della produzione e della manutenzione. In generale in questi anni Ponti ha lavorato e sta lavorando per ottimizzare tutti i processi. Nel 2022 ha realizzato formazione specifica per l'area acquisti e per le nuove generazioni. Nel 2023 le attività formative si sono concentrate sulla divisione commerciale estero per supportare l'internazionalizzazione e sulle competenze manageriali delle linee intermedie.

Rispetto agli obiettivi attesi e precedentemente esposti, i risultati ottenuti con la partecipazione al piano formativo sono stati:

- l'ottimizzazione della pianificazione, che ha consentito ad una maggiore capacità produttiva;
- l'ottimizzazione dei processi di manutenzione preventiva, che ha permesso una riduzione delle spese di manutenzione;
- efficientamento energetico.

Nonostante, nella formazione, non tutti i risultati siano immediatamente misurabili, il rapporto tra l'investimento in formazione e i risultati ottenuti dall'azienda è percepito come adeguato. Le aziende vivono anche di contenuti immateriali come la motivazione delle persone, il clima, il senso di appartenenza, il senso di riconoscimento del proprio valore e dell'investimento che l'azienda fa sulle persone. La formazione è pertanto uno strumento con cui si possono stimolare e veicolare tutti questi elementi, migliorando non solo la percezione della formazione come strumento sia di miglioramento delle proprie competenze, ma anche, indirettamente, come occasione per rinsaldare rapporti di fiducia reciproca e motivazionali.

2.4 – Considerazioni riepilogative

In conclusione, la storia di Ponti è fortemente legata al territorio in cui è nata, con una tradizione consolidata nella produzione di aceto e conserve vegetali. Attraverso un'evoluzione costante nel corso dei secoli, l'azienda è cresciuta da impresa artigianale ad azienda nazionale e internazionale. Ha adottato strategie di acquisizione per affrontare la concorrenza e ha preso decisioni strategiche come il controllo accurato dei costi e l'apertura di stabilimenti in posizioni strategiche per ottimizzare la logistica e ridurre i costi di trasporto. Ponti ha avuto successo grazie a un focus sulla qualità e la sicurezza dei prodotti, un'organizzazione flessibile e una forte alleanza con il personale e il territorio. Ha anche affrontato i cambiamenti nel mercato del largo consumo, come l'affermazione della grande distribuzione organizzata e l'evoluzione delle abitudini dei consumatori.

Storie di Formazione 2023

L'azienda si è adattata introducendo innovazioni tecnologiche e affrontando le sfide della pandemia. Attualmente, gli obiettivi strategici di Ponti includono l'espansione internazionale, l'innovazione e le acquisizioni. La formazione è considerata un elemento chiave per affrontare i cambiamenti e sviluppare competenze gestionali, tecnologiche e soft skills.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il processo di analisi dei bisogni formativi utilizzato da Ponti si basa su una serie di punti chiave per garantire un'efficace identificazione dei gap di competenze. Questo processo è stato sviluppato tenendo conto delle specifiche esigenze e dei reparti presenti all'interno dell'organizzazione di Ponti.

Il processo di valutazione ha gli obiettivi di raccogliere le esigenze formative provenienti dai vari reparti dell'azienda, le aree di sviluppo, i punti di forza e di debolezza e di definire le priorità relativamente alle azioni e ai percorsi di formazione. Questo processo coinvolge la valutazione delle prestazioni, il feedback dei responsabili dei lavoratori, nonché l'autovalutazione dei lavoratori stessi. Ponti utilizza anche strumenti strutturati, come ad esempio i test di valutazione delle competenze, per ottenere una valutazione oggettiva delle abilità dei propri dipendenti. Una volta raccolte e valutate le informazioni, Ponti procede con la definizione delle priorità. Questo passaggio è cruciale per gestire le risorse di formazione prioritizzando le aree che rivestono un'importanza strategica per l'azienda. Attraverso una valutazione accurata delle necessità formative e un'analisi della disponibilità delle risorse, Ponti è in grado di stabilire le priorità e pianificare i programmi di formazione in modo efficace ed efficiente.

Per valutare le performance dei dipendenti, Ponti utilizza due approcci complementari. Il primo approccio è di natura qualitativa e si basa su un questionario che valuta cinque aspetti principali: eticità, rispetto, coinvolgimento del team, competenze e autovalutazione. Questo permette di ottenere un feedback dettagliato e soggettivo relativo alle prestazioni e ai gap di competenze.

L'approccio quantitativo, invece, si basa sull'utilizzo di specifici indicatori chiave di performance (Key Performance Indicator - KPI) che consentono di valutare se e quanto le nuove competenze abbiano avuto un impatto sul raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo approccio fornisce una valutazione basata su dati oggettivi e aiuta ad identificare gli ambiti in cui è necessario un miglioramento.

Al termine del processo di valutazione, viene creato un punteggio finale che tiene conto dei risultati ottenuti sia dall'approccio qualitativo sia da quello quantitativo. Questo punteggio finale consente a Ponti di prendere decisioni in termini di azioni formative e di progettare corsi e percorsi di breve così come di lungo periodo.

È importante sottolineare che Ponti aggiorna regolarmente il processo di valutazione delle performance per adattarlo alle mutevoli esigenze dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro. Questo assicura che i programmi di formazione e sviluppo siano sempre allineati alle necessità dei dipendenti e dell'azienda nel suo complesso. Nella progettazione di questo processo, Ponti ha fatto riferimento a modelli teorici consolidati nel campo della gestione delle risorse umane e della formazione aziendale, quale ad esempio il noto modello delle 3P (Posizione, Prestazione, Potenziale). Nella definizione delle metodologie di analisi e *assessment* dei fabbisogni formativi, Ponti ha negli anni costruito un modello basato sulle ricerche scientifiche e su best practice del settore, anche con l'aiuto di professionisti ed esperti del settore, mettendo a punto così un approccio solido e aperto al miglioramento continuo.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Sulla scorta di quanto identificato durante l'analisi dei fabbisogni, sono state impostate le successive fasi di progettazione del processo formativo.

Il Piano oggetto del presente monitoraggio ha richiesto uno sviluppo e una progettazione su tre anni ed è stato preceduto da un altro corso, grazie al quale è stato possibile impostare quello attuale, quest'ultimo concepito per approfondire ed ampliare le tematiche già trattate in precedenza, estendendole anche ad altri siti produttivi. In totale il Piano ha coinvolto quattro siti produttivi dell'azienda: due a Ghemme (Novara), uno a Casier (Treviso); e uno ad Anagni (Frosinone).

In totale sono stati realizzati quindici corsi su quattro tematiche:

1. Lean manufacturing e pianificazione
2. Time Management
3. Auditor Quality Assurance

Storie di Formazione 2023

4. Excel
5. Professional English

La progettazione dei contenuti e la selezione dei docenti sono avvenuti sia internamente, sia grazie al supporto di consulenti esterni.

La microprogettazione dei contenuti ha visto coinvolte sia figure interne qualificate, sia docenti esterni, in un lavoro orientato alla personalizzazione delle tematiche d'aula.

La seniority dei docenti e la disponibilità di tutti i soggetti coinvolti hanno permesso di avviare tavoli di progettazione condivisi che tenessero in considerazione le esigenze dell'azienda, le tipologie di competenze da trasferire, le nuove norme dovute alla pandemia.

Le metodologie didattiche sono state scelte per rendere funzionali sia il trasferimento di competenze e dei contenuti, sia per adattarsi alle esigenze dei partecipanti in modo ergonomico. Le lezioni frontali sono state propedeutiche alle altre metodologie usate, ed hanno permesso di veicolare le basi teoriche necessarie per le successive attività di apprendimento esperienziale basate su casi didattici e aziendali concreti ed attuali, così come l'uso - per i corsi relativi alla produzione - di una *Linea tipo* allestita dall'ente formatore presso i propri locali attraverso la quale i partecipanti hanno potuto sperimentare le nuove competenze apprese.

Le metodologie adottate hanno favorito il coinvolgimento e l'apprendimento attivo, consentendo ai partecipanti di appropriarsi delle nuove competenze in modo dinamico, stimolandone le motivazioni all'apprendimento e la partecipazione. Le attività pratiche sono servite per spiegare le sequenze, e sono state seguite da attività di *debriefing*.

Per quanto riguarda la calendarizzazione, essa ha subito numerose modifiche per la maggior parte dovute alla pandemia da Covid-19. A questo proposito, l'azienda, considerate le tematiche oggetto dei corsi e prediligendo la formazione in presenza, ha preferito attendere che le restrizioni si allentassero e ha così posticipato la formazione. Ove necessario per ottimizzare il trasferimento di competenze e a causa delle restrizioni dovute alla pandemia, ha quindi deciso di formare più di una classe. Per le stesse ragioni e per venire incontro alle esigenze di operatività dell'azienda e dei partecipanti coinvolti dai corsi, è stato ritenuto opportuno apportare *in itinere* numerose modifiche al calendario.

Sempre per quanto riguarda la calendarizzazione, per alcuni corsi, in particolare per quelli di Time management, sono state previste giornate di lezione full-time intervallate da due o tre settimane in modo che i partecipanti potessero sperimentare le nozioni apprese e potessero condividere dubbi ed esperienze come ulteriore strumento didattico per gli apprendimenti successivi.

L'acquisizione delle competenze viene verificata nel day by day, come ad esempio nel caso dei corsi di Time management. Infatti, dal momento che le attività di formazione hanno il preciso obiettivo di colmare gap specifici in termini di competenze, è facile poter osservare l'impatto delle nuove skills nell'operatività e nelle attività quotidiane. Per alcune attività formative, inoltre, l'azienda distribuisce questionari durante il corso, come ad esempio per quanto riguarda quello di Lean manufacturing, per il quale è stato preparato e diffuso un questionario interno per la rilevazione della soddisfazione generale e per la rilevazione dell'aderenza dei corsi alle esigenze formative dei partecipanti e dell'acquisizione delle nuove competenze.

3.3 – Considerazioni riepilogative

In conclusione, Ponti ha implementato un processo di analisi dei bisogni formativi e valutazione delle performance per garantire lo sviluppo efficace delle competenze dei dipendenti. Questo processo si basa su una combinazione di approcci qualitativi e quantitativi, comprese valutazioni soggettive e indicatori oggettivi di performance. Ponti adatta costantemente il processo alle esigenze mutevoli dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro, garantendo l'allineamento dei programmi di formazione alle necessità dei dipendenti e dell'azienda. La progettazione dei programmi formativi è stata basata su modelli teorici consolidati e ha coinvolto interni ed esterni, con metodologie didattiche mirate a favorire l'apprendimento attivo. La pandemia ha portato a modifiche nella calendarizzazione, ma l'azienda ha adottato approcci flessibili per garantire il trasferimento di competenze. La valutazione degli esiti avviene principalmente attraverso l'osservazione delle performance quotidiane, ma occasionali questionari di feedback vengono utilizzati per misurare la

Storie di Formazione 2023

soddisfazione e l'aderenza ai corsi. Nel complesso, Ponti ha sviluppato un approccio solido e basato su basi scientifiche alla formazione e alla valutazione delle competenze dei dipendenti.

CAPITOLO 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L'impatto della formazione

Il corso di Lean manufacturing ha avuto un impatto significativo sui partecipanti. La formazione è stata progettata in modo da essere allineata ai diversi livelli di partenza. Per alcuni, si è trattato di un corso in continuità con il percorso di studi accademici precedenti, consentendo loro di applicare le conoscenze teoriche acquisite alla pratica lavorativa e di ampliarne il dominio di conoscenza.

L'esperienza pratica offerta durante il corso è stata di grande aiuto per tutti i partecipanti. Attraverso la scuola esperienziale di stampo gestionale, hanno potuto comprendere come semplificare i flussi e le operazioni in modo semplice, ottenendo risultati significativi ed ottimizzando le risorse. La possibilità di fare esperienza diretta delle metodologie Lean ha reso il corso ancora più efficace, soprattutto considerando che i partecipanti avevano anche in precedenza frequentato altri corsi propedeutici.

La condivisione delle esperienze pratiche ha giocato un ruolo importante nel corso. Attraverso il *brainstorming*, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di analizzare insieme le proprie esperienze e di trasformarle in modo evolutivo. Questo processo ha contribuito a consolidare le competenze acquisite ed è servito, inoltre, a fornire una comprensione più concreta delle pratiche stesse del Lean manufacturing.

L'approccio nuovo al lavoro secondo la metodologia Lean è stato un punto chiave del corso. I partecipanti hanno imparato a vedere i problemi come opportunità di miglioramento e crescita nei processi, adottando una mentalità orientata al cambiamento. Ciò ha avuto un impatto significativo sulla loro operatività aziendale.

Gli argomenti trattati durante il corso sono stati selezionati con attenzione alla maggiore personalizzazione possibile e per consentire un omogeneo avanzamento delle competenze d'aula. Hanno così soddisfatto le esigenze dei partecipanti. La personalizzazione dei contenuti e delle metodologie didattiche ha contribuito all'efficacia del corso. I partecipanti hanno ritenuto particolarmente utili ed interessanti argomenti quali il demand planning, il supply planning, l'analisi delle capabilities e delle risorse e la digitalizzazione dei flussi di lavoro.

La parte esperienziale del corso, svolta sulla linea tipo di produzione, è stata estremamente importante. Ha fornito ai partecipanti una panoramica completa sui processi aziendali, consentendo loro di applicare direttamente le conoscenze acquisite. Ad esempio, l'apprendimento di nuove metodologie di visual management nella gestione della manutenzione ha permesso ai lavoratori di evidenziare con colori, indicatori e segnali chiave sulle macchine, migliorando l'efficienza e la produttività.

In conclusione, il corso di Lean manufacturing ha avuto un impatto positivo e tangibile sui partecipanti, offrendo loro l'opportunità di acquisire conoscenze pratiche, consolidare competenze, adottare un approccio innovativo al lavoro e trasformare i problemi in opportunità di miglioramento.

Anche il corso di Time management ha avuto un impatto significativo sui partecipanti. I lavoratori che hanno beneficiato del corso riportano come il Time management sia una metodologia ad impatto verticale e trasversale, e per questo motivo sono stati coinvolti i colleghi di diversi reparti, tra cui Qualità, Logistica e Commerciale Italia.

Durante il corso, i partecipanti hanno compreso l'importanza di gestire efficacemente il proprio tempo, poiché le loro attività influenzano anche direttamente i tempi dei colleghi. Hanno imparato a comprendere meglio quando e come applicare e/o richiedere l'urgenza rispetto alle richieste evase e/o ricevute e a considerare la complessa e delicata macchina operativa, relazionale e contrattuale che c'è dietro ad ogni istanza e che coinvolge aspettative e soddisfazione di numerosi attori quali il cliente, l'agente di vendita, etc. È emersa anche l'importanza di bilanciare il tempo dedicato alle diverse attività richieste e l'impatto che queste possono avere sugli altri colleghi.

La gestione delle email è stata un argomento centrale durante il corso. I partecipanti hanno imparato a gestirne la lettura in modo più efficiente, evitando di interrompere immediatamente il proprio lavoro per visionare le notifiche ed evadere le relative istanze. La capacità di prioritizzare le richieste e di attenersi alle pianificazioni autoprogrammate è una buona prassi imprescindibile nella gestione del proprio tempo e dei tasks, e deve

Storie di Formazione 2023

consentire inoltre di evitare le continue interruzioni che rendono inefficiente il lavoro e invalidano la stessa programmazione. Per questo motivo, i partecipanti hanno appreso metodi e tecniche utili per impostare le proprie giornate lavorative, e sistemi di scheduling delle attività che consentono di mantenere un flusso di lavoro più continuo ed efficiente.

Durante il corso, è stato incoraggiato il confronto tra i diversi metodi di gestione del tempo adottati da ciascun partecipante. Questo confronto ha favorito lo scambio di esperienze e l'apprendimento reciproco, consentendo ai partecipanti di acquisire nuove strategie e approcci alla gestione del tempo.

È stato sottolineato che il team è una “macchina complessa” in cui ogni persona lavora insieme agli altri ed in sinergia, e che è importante per ciascun membro imparare a gestire il proprio tempo e saper gestire le richieste che influiscono sul tempo degli altri. È stato promosso un senso di responsabilità condivisa, incoraggiando i partecipanti a essere consapevoli dell'impatto delle proprie azioni sul lavoro degli altri colleghi.

Durante il corso, sono state condivise slide e utilizzati esercizi di autovalutazione per favorire una comprensione più approfondita dei concetti e per permettere ai partecipanti di valutare le proprie abitudini e strategie di gestione del tempo.

In conclusione, il corso di Time management ha avuto un impatto positivo sui partecipanti lavoratori nel reparto di customer service per l'esportazione, i quali hanno acquisito una maggiore consapevolezza nella gestione del tempo e una migliore consapevolezza dell'importanza di bilanciare le richieste lavorative, sia per sé stessi sia per gli altri membri del team. Anche in questo caso, il confronto e lo scambio di esperienze hanno favorito l'apprendimento reciproco e la condivisione di strategie efficaci.

4.2 – Considerazioni riepilogative

I corsi del presente piano formativo hanno esercitato un significativo impatto sulla qualità e l'efficienza del lavoro dei partecipanti e dei colleghi. In particolare, qui riportiamo quello dei corsi di Lean manufacturing e di Time management. Il corso di Lean manufacturing ha avuto un impatto significativo sui partecipanti. La formazione è stata allineata ai diversi livelli di conoscenza, consentendo loro di applicare le teorie alla pratica lavorativa. L'esperienza pratica offerta ha permesso di rendere maggiormente intuitivo il percorso di formazione e di trasferire le competenze in modo più ergonomico, ottimizzando il processo d'apprendimento. Il confronto con altre metodologie e la condivisione delle esperienze hanno consolidato le competenze acquisite. L'approccio innovativo alla metodologia Lean ha promosso il miglioramento e la crescita dei processi. Il corso di Time management ha coinvolto i colleghi di diversi reparti. I partecipanti hanno imparato a gestire il proprio tempo considerando l'impatto sul lavoro degli altri. La gestione delle email è stata un argomento centrale, imparando a leggerle in modo efficace senza interrompere le attività in corso. Il confronto tra i metodi di gestione del tempo ha favorito l'apprendimento reciproco. È stata sottolineata l'importanza di considerarsi un team, gestendo il tempo in modo responsabile. Slide ed esercizi di autovalutazione hanno favorito la comprensione e l'applicazione dei concetti. Entrambi i corsi hanno avuto un impatto positivo, con il corso di Lean manufacturing che ha concretizzato le tematiche e promosso un approccio innovativo al lavoro. Il corso di Time management ha migliorato la gestione del tempo, incoraggiando la collaborazione e la responsabilità condivisa.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

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

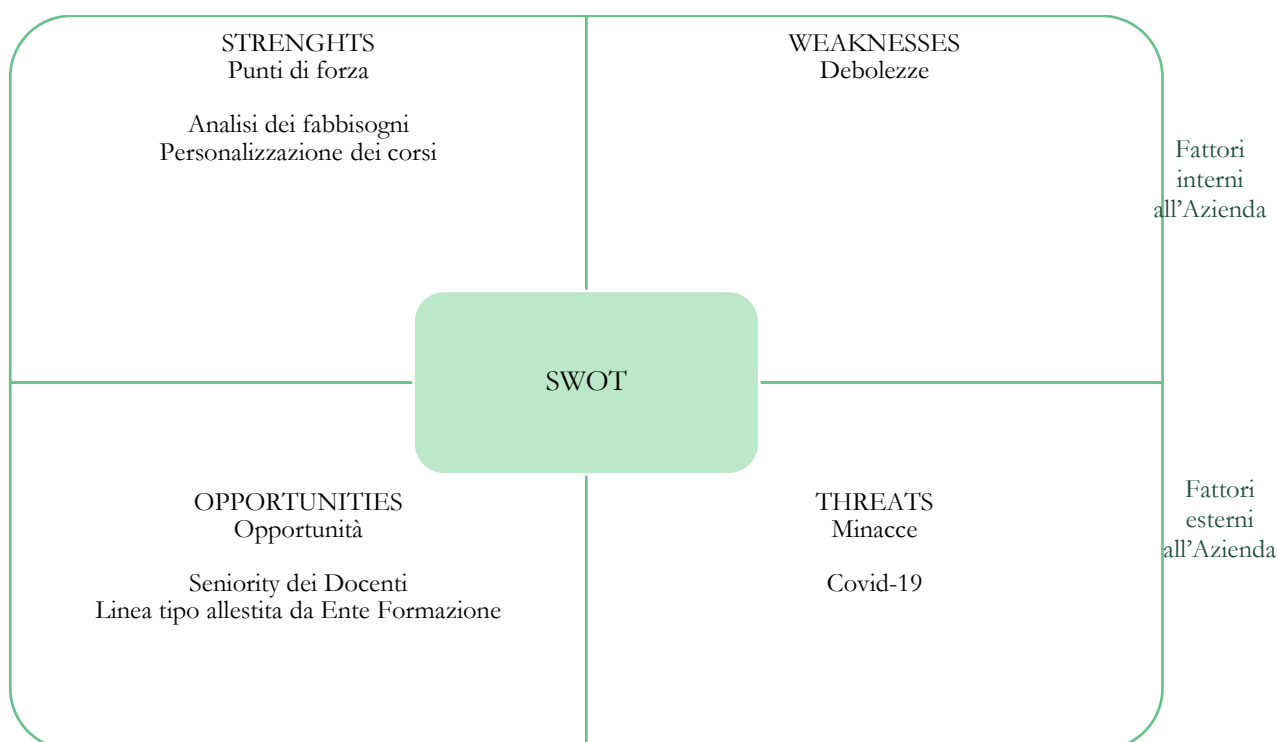
Abbiamo osservato in Ponti, attraverso l'analisi del presente piano formativo, la propensione a mettere in campo, contemporaneamente, numerosi elementi di successo. Vediamo di seguito i principali rilevati.

In primo luogo, la cultura per la formazione continua in Ponti è un elemento fondamentale che ne connota gli approcci e trasferisce valore ad ogni fase del processo. In questo senso, le metodologie di valutazione e monitoraggio delle competenze in azienda sono un fattore importante su cui si poggiano tutte le azioni successive. L'attenzione per l'analisi dei fabbisogni è propedeutica alle successive fasi di progettazione e microprogettazione.

A questo proposito, la progettazione e l'erogazione dei corsi aziendali rivolti ai lavoratori sono stati processi di fondamentale importanza per lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'organizzazione. A garantire il massimo valore aggiunto sono stati alcuni elementi che hanno dimostrato di aver esercitato un impatto positivo su questi processi.

Innanzitutto, la seniority dei docenti ha consentito una microprogettazione dei corsi che ha tenuto conto delle specifiche esigenze dei partecipanti. L'esperienza dei docenti ha permesso loro di adattare il contenuto dei corsi in modo da rispondere efficacemente alle sfide e alle opportunità che i lavoratori hanno incontrato nel loro percorso professionale.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



Inoltre, l'altissimo livello di preparazione, professionalità e competenza dei docenti, elemento sottolineato più volte durante le interviste, è stato un elemento distintivo di questi corsi aziendali. La loro capacità di gestione dell'aula ha creato un ambiente di apprendimento positivo e stimolante, in cui i partecipanti si sono sentiti coinvolti ed ispirati. Inoltre, i docenti sono stati abili nell'individuare le metodologie didattiche più appropriate rispetto alle esigenze dell'aula e agli obiettivi di trasferimento delle competenze, garantendo così un apprendimento efficace.

Storie di Formazione 2023

Un altro elemento chiave è stata la capacità dei docenti di mantenere alta l'attenzione dell'aula. Questo è stato fondamentale per assicurare che i partecipanti fossero coinvolti e concentrati durante tutto il corso, massimizzando così il processo di apprendimento.

Gli argomenti trattati nei corsi aziendali sono stati accuratamente selezionati per la loro utilità nel percorso professionale dei lavoratori. Questo approccio mirato ha assicurato che i partecipanti abbiano acquisito competenze direttamente applicabili alla loro attività lavorativa, massimizzando così il valore dei corsi per l'azienda stessa.

Infine, la possibilità di utilizzare una *Linea tipo* per approfondire la parte pratica è stata un ulteriore vantaggio. La *Linea tipo* ha concretizzato le nozioni teoriche apprese durante il corso, aiutando a fissare le operazioni e i flussi di lavoro in modo pratico. Questa modalità ha coinvolto anche chi è stato meno abituato a fare formazione concreta, consentendo a tutti i partecipanti di tradurre le conoscenze acquisite in azioni efficaci sul campo.

In sintesi, la combinazione di docenti esperti, argomenti mirati e un approccio pratico alla formazione ha costituito una solida base per la progettazione e l'erogazione di corsi aziendali altamente efficaci, in grado di promuovere lo sviluppo delle competenze professionali dei lavoratori e di contribuire al successo dell'azienda.

5.2 – Le buone prassi formative aziendali

- I. Analisi dei fabbisogni. Abbiamo rilevato tre elementi chiave nel processo di analisi dei bisogni formativi utilizzato da Ponti:
 - a) Valutazione completa delle esigenze formative: Ponti raccoglie le esigenze formative provenienti dai vari reparti dell'azienda, valutando le aree di sviluppo, i punti di forza e di debolezza, e definendo le priorità per le azioni e i percorsi di formazione.
 - b) Approccio qualitativo e quantitativo nella valutazione delle performance: Ponti utilizza un approccio qualitativo basato su questionari per ottenere un feedback dettagliato sulle prestazioni e sui gap di competenze dei dipendenti. Inoltre, utilizza un approccio quantitativo basato su indicatori chiave di performance (KPI) per valutare l'efficacia delle nuove competenze nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.
 - c) Aggiornamento regolare del processo di valutazione delle performance: Ponti si assicura di adattare regolarmente il suo processo di valutazione delle performance alle mutevoli esigenze dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro per garantire che i programmi di formazione siano allineati alle necessità dei dipendenti e dell'azienda nel suo complesso.
- II. Personalizzazione dei corsi: La progettazione dei contenuti formativi è stata realizzata sia internamente che con il supporto di consulenti esterni. La microprogettazione coinvolge sia figure interne qualificate sia i docenti, con un'attenzione alla personalizzazione delle tematiche d'aula. Inoltre, la seniority dei docenti e la disponibilità di tutti i soggetti coinvolti hanno permesso la creazione di tavoli di progettazione condivisi, tenendo conto delle esigenze dell'azienda, delle competenze da trasferire e delle nuove norme dovute alla pandemia. La capacità dei docenti di costruire microprogettazioni ad hoc ha giocato un ruolo essenziale nella buona riuscita delle azioni formative del Piano.
- III. Metodologie didattiche: Le metodologie didattiche sono state scelte per facilitare il trasferimento di competenze e contenuti in modo ergonomico, adattandosi alle esigenze dell'aula e dei partecipanti. Le lezioni frontali sono state utilizzate per fornire basi teoriche, seguite da attività di apprendimento esperienziale basato su casi aziendali. Sono state anche utilizzate attività pratiche, seguite da sessioni di debriefing per facilitare l'apprendimento attivo e il coinvolgimento dei partecipanti.
- IV. Valutazione degli esiti della formazione: Nonostante l'azienda non abbia implementato un sistema specifico di valutazione degli esiti, l'acquisizione delle competenze viene monitorata quotidianamente, attraverso la rilevazione dell'impatto delle nuove competenze nelle attività quotidiane. Per alcuni corsi,

Storie di Formazione 2023

Ponti implementa una rilevazione più strutturata attraverso la somministrazioni di questionari durante lo svolgimento per rilevare la soddisfazione generale e valutare l'aderenza dei corsi alle esigenze formative dei partecipanti, oltre all'acquisizione delle nuove competenze.

- V. Coinvolgimento attivo. La seniority dei docenti è stata anche individuata come un fattore determinante nella capacità di individuare metodologie orientate alla partecipazione attiva e di saper mantenere alto il livello d'attenzione delle aule. Le metodologie di formazione tradizionali, basate sulle lezioni frontali, presentano criticità legate ai limiti cognitivi in tema di capacità di ascolto e di attenzione. Questo è tanto più vero in contesti, come quelli della formazione continua, in cui molto spesso le aule sono partecipate dai partecipanti con livelli di partenza profondamente diversi. Tuttavia, le basi teoriche sono fondamentali per conquistare le nozioni necessarie allo sviluppo delle nuove competenze. Sta quindi molto spesso alla preparazione del docente e, anche, a capacità carismatiche del tutto soggettive, saper gestire i momenti e le metodologie formative in modo tale da consentirne la maggiore efficacia. Questo è accaduto nel caso osservato. Si tiene qui anche a sottolineare come abbiano giocato un ruolo fondamentali nel consentire un coinvolgimento attivo dei partecipanti, anche l'uso di casi aziendali concreti, provenienti proprio dai beneficiari e l'adozione di una *Linea tipo* utile per concretizzare le nozioni teoriche e sostenere lo sviluppo delle competenze pratiche.

5.3 – Conclusioni

In conclusione, il piano formativo di Ponti si è dimostrato efficace grazie a una serie di buone pratiche. L'azienda ha compreso appieno le esigenze formative dei dipendenti, utilizzando una valutazione completa e strutturata, realizzata con metodologie validate nel tempo che adottano un approccio misto, combinando valutazioni qualitative attraverso questionari e indicatori quantitativi di performance per misurare l'efficacia delle competenze acquisite. Inoltre, Ponti si impegna costantemente ad adattare il processo di valutazione alle esigenze mutevoli dell'organizzazione. La progettazione dei corsi è stata accurata e personalizzata grazie alla seniority dei docenti e alla collaborazione con consulenti esterni. Le metodologie didattiche hanno incluso lezioni frontali, attività esperienziali basate su casi aziendali e attività pratiche anche attraverso l'uso di una *Linea tipo*, promuovendo così l'apprendimento attivo. L'esperienza dei docenti è stata fondamentale nel mantenere alto il coinvolgimento dei partecipanti, utilizzando metodologie orientate alla partecipazione attiva. Nel complesso, queste buone pratiche, che trovano la propria ragion d'essere in particolare nella cultura per la formazione orientata alla crescita delle competenze e al consolidamento delle relazioni azienda-dipendente, hanno contribuito al successo dei corsi aziendali di questo piano formativo, promuovendo la crescita delle persone e dell'azienda.

Storie di Formazione 2023**BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

Formulario del Piano Formativo “Piano Formativo 2020-2021: sviluppo delle competenze”, ID 282125

Company Website

<https://www.ponti.com>

Storie di Formazione 2023

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	PONTI S.P.A.
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	PRODUZIONE DI CONDIMENTI E SPEZIE
Ambito tematico strategico	Competenze di Base e Digitali
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 282125 Titolo Piano: Piano Formativo 2020-2021: sviluppo delle competenze
Tematiche formative, principali	Lean manufacturing e pianificazione, Time Management, Auditor quality Assurance Excel, Professional English.
Modalità didattiche	Lezioni frontali, casi aziendali concreti, action learning su <i>Linea tipo</i> dell'agenzia formativa.
Elementi di interesse	Il piano formativo oggetto si è avvantaggiato del <i>know how</i> aziendale in tema di formazione continua, ed è stato in grado di integrare con successo diverse componenti chiave per il successo della formazione aziendale.
Risultati della formazione	I corsi hanno contribuito a migliorare le prestazioni lavorative e a trasformare i problemi in opportunità di crescita.
Buone Prassi Formative	Analisi accurata dei bisogni formativi Progettazione personalizzata dei contenuti Metodologie didattiche interattive (<i>Linea tipo</i>) Coinvolgimento attivo dei partecipanti Valutazione continua degli esiti