



GRANORO

Ambito Strategico: **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**

Titolo: **Il gusto dell'innovazione**

Rapporto a cura di: **Paolo Nico**

Codice identificativo del piano titolo: **303750 Formazione tecnico specialistica**

INDICE

1 INTRODUZIONE

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

- 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore
- 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione
- 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione
- 2.4 Considerazioni riepilogative

3 IL PIANO FORMATIVO

- 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati
- 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti
- 3.3 Considerazioni riepilogative

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

- 4.1 L'impatto della formazione
- 4.2 Considerazioni riepilogative

5 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

- 5.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione
- 5.2 Le buone prassi formative aziendali
- 5.3 Conclusioni

1 INTRODUZIONE

Produrre pasta di alta qualità è la vocazione che ha caratterizzato il lavoro della famiglia Mastromauro fondatori dell'omonimo pastificio produttori dei prodotti alimentari a marchio Granoro.

In Granoro, nome che sarà utilizzato in questo report per riferirsi all'azienda "Pastificio Attilio Mastromauro", gli impianti ad elevata tecnologia sono stati negli anni sempre rinnovati e ammodernati per poter garantire un elevato e costante standard di produzione e rispondere adeguatamente sia ai parametri di qualità sia a quelli di sicurezza e salubrità.

Il Pastificio Granoro è una tra le più importanti realtà produttive regionali e, soprattutto, italiane nel settore della pasta secca di semola di grano duro. La qualità del prodotto e dei servizi (fra cui il rapporto con la clientela, la società, il territorio, i trasporti) la contraddistinguono nel mercato nazionale ed internazionale. Ha sede a Corato (BA) si estende su un'area di 35.000 m² con una produzione giornaliera di circa 3.500 q di prodotto articolati in oltre 130 diversi formati. Lo stabilimento comprende 10 linee di produzione in continuo per paste lunghe, paste corte, formati speciali di semola e all'uovo ed è dotato di un impianto automatico di confezionamento, imballaggio e stoccaggio. Completano la linea di prodotti la pasta senza glutine con farina di quinoa. L'azienda inoltre produce salse di pomodori pelati, pomodorini, sughi pronti ed ha una propria linea di biscotti

L'azienda che ha una naturale propensione ad innovarsi internamente, per rinnovare i suoi prodotti all'esterno, ha una costante attività formativa che coinvolge continuamente i diversi comparti aziendali. Nell'occasione in analisi Granoro ha presentato un piano a valere sul proprio Conto Formazione dal titolo "Formazione Tecnico specialistica" con la quale formava i capi area della manutenzione e dei buyer delle materie prime all'utilizzo di nuovi software per il controllo dei processi produttivi e manutentivi, nonché la catena di approvvigionamento.

Realtà aziendale e propensione all'innovazione tecnologica costituiscono la base delle motivazioni che hanno portato a scegliere questo progetto formativo come oggetto del report.

All'intervista che si è svolta nella sede di Corato hanno partecipato:

- Salvatore Mascoli – Referente formazione continua Pastificio Attilio Matromauro
- Gianluigi Cavallo – Capo Ufficio del personale Pastificio Attilio Matromauro
- Mariella Crocitto – Referente esterno formazione continua

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

11 Linee di produzione, 4500 Quintali di pasta prodotta ogni giorno, 12 Certificazioni di qualità, 180 Paesi serviti nel mondo. Sono i numeri, ma sono soprattutto la storia di un'azienda della provincia diventata grande. Storie di di uomini e del loro rito: impasto, trafilazione, essiccamento, raffreddamento, confezionamento. Un rito che si perpetua nei secoli e che oggi grazie al controllo di Marina e Daniela Mastromauro assume un carattere fortemente tecnologico che guarda al futuro, ma sempre restando saldi in quei valori della tradizione che vivono tra macchinari e dipendenti e che fanno di Granoro una grande famiglia.

Dai primi anni 1900 Leonardo Mastromauro, papà di Attilio, avvia un impianto rudimentale di produzione della pasta, all'aperto, con tronchi di legno a fare da braccia del motore e un asinello a metterci la forza. L'impasto veniva prodotto passo dopo passo, a ritmi scanditi, come una danza e Attilio, a sei anni, già dava il suo contributo. A sette anni Attilio, con il padre Leonardo, salpano verso la scoperta del nuovo mondo con la voglia di fare e sentirsi artefici del futuro.

Nei primi anni '30 rientrati in Italia, i Mastromauro ricominciano con un impianto di produzione all'avanguardia il cui esempio di scientificità è l'essicazione, alla quale il giovane Attilio apporta modifiche sostanziali per migliorare quantità e qualità e valorizzare l'oro del Tavoliere. La pasta piace, ha grande richiesta e nel 1936 arriva il motore a scoppio per produrre autonomamente l'energia elettrica e velocizzare ulteriormente il processo.

Negli anni il pastificio si sposta, si ingrandisce e avvia i primi impianti per la produzione meccanizzata. Al dolore della perdita di papà Leonardo, Attilio contrappone la gioia per il matrimonio con Chiara e la nascita delle loro bambine Marina e Daniela. La vicinanza delle "sue" donne sarà un pilastro del suo agire

1967 Attilio si mette in proprio, col supporto di Chiara, e il 21 Gennaio del 1967 alla presenza del Presidente del Consiglio Aldo Moro, dà vita a Granoro. Impianti produttivi automatizzati, due linee di produzione. La sfida verso l'innovazione e l'investimento nel futuro di chi sa di compiere un salto nel buio ma ha la stoffa per farlo. Due anni dopo viene costruito un secondo capannone, l'azienda cresce ma senza perdere quell'imprinting di una grande famiglia che vive tra macchinari e layout straordinariamente moderni.

Negli anni '70 vengono rinnovati gli impianti di produzione. Si costruisce un capannone che ha una superficie doppia di quella del vecchio stabilimento e vengono create nuove linee tra le quali la pasta in nidi di semola e quella all'uovo. Nel 1972 si aggiunge una nuova linea di produzione per pasta corta. Sempre in questi anni lo stabilimento si dota di un moderno impianto di confezionamento che velocizza il processo di imballaggio in cartoni. A partire dai primi anni Settanta, Granoro parte con le prime campagne pubblicitarie. Ben presto la produzione, che all'inizio toccava i 50 quintali al giorno, raggiunge i 700 quintali.

Nel 1984 vengono smantellati i vecchi impianti e vari formati e vengono installate due linee nuove, tutt'ora in funzione.

Nel 1992 avviene un rinnovo degli impianti produttivi di pasta corta con l'uso di tecnologie che per l'epoca appaiono avanzatissime.

Anni 2000 La pasta Granoro impacchettata nello stabilimento di Corato passa dal calore dei macchinari alle scatole pronte a esplorare il mondo: in questi anni aumentano esponenzialmente le consegne regolari in Brasile, Australia, Canada, Usa, Giappone, Cina, oltre che in tutta Europa, con Germania, Inghilterra e Russia, ma pure nel più piccolo paese della Francia. Le linee Granoro si arricchiscono ancora: arrivano i sughi pronti

2003 Vede la luce l'olio EVO Bio Granoro, ottenuto da olive di varietà "Coratina" cultivar tipica dell'hinterland di Corato, da cui prende il nome. Nello stesso anno nasce la linea delle Specialità di Attilio, dedicata al fondatore del pastificio, linea pregiata, con formati di pasta tutti con trafilatura ruvida, prodotti con semole di grano duro di

qualità superiore con il 14,50% di proteine che apre a Granoro le porte dell'alta ristorazione. Qualche anno dopo, nel 2003, Parte la produzione dei legumi.

E' stata attuata, soprattutto nel corso degli ultimi decenni progressivamente, un'ampia diversificazione dei prodotti commercializzati, in modo da poter offrire alla clientela, divenuta sempre più anche internazionale, tutta una serie di alimenti e condimenti connessi al prodotto principale pasta. Nel 2010 nasce la linea Cuore Mio Bio prodotta miscelando materie prime coltivate in Italia 100% da agricoltura biologica, la semola di grano duro di qualità con la farina di una particolare cultivar di orzo, ad alto contenuto di betaglucano, fibra solubile che aiuta a ridurre il livello di colesterolo nel sangue.

2013 L'attenzione al rispetto della buona alimentazione si conferma con la nascita della pasta integrale BIO, solo grano italiano, decorticato a pietra, macinato intero con germe di grano.

2014 Per la costante ricerca nell'innovazione di prodotto come in quella di processo, nel maggio 2014 Attilio Mastromauro ha ricevuto il Sigillo d'Oro dell'Università degli Studi di Bari, che proprio a Moro è intitolata.

2018 Primo pastificio in Italia a scegliere l'imballaggio riciclabile nella Carta

Granoro è ottava a livello italiano per quote di mercato secondo i dati Nielsen Il settore è l'alimentare, in particolare quello della pasta secca di grano duro. Soprattutto in Italia, patri della pasta, la concorrenza è elevatissima e fatta di un variegato sistema imprenditoriale e dove la grande distribuzione la fa da padrone nella gestione dei flussi di mercato. Per questo Granoro, ad oggi, è sempre più orientata alla ricerca di nuovi mercati internazionali con cui sopperire al calo della domanda italiana.

L'impresa è passata dalla forma individuale a quella societaria, dapprima s.a.s. e quindi a s.r.l. I soci sono sempre stati componenti della Famiglia Mastromauro.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Innovazione qualità e sicurezza sono le tre grandi direttrici sui cui si è sviluppata negli anni la storia di Granoro, e sono queste le linee che tracciano il solco per il futuro.

Il ricorso all'innovazione tecnologica nel settore alimentare in cui opera Granoro è indispensabile per mantenere le posizioni raggiunte ed aprirsi nuove prospettive di crescita futura. I macchinari, ed i software, di ultima generazione, infatti, consentono una produzione di pasta di alta qualità, abbattano i costi, ottimizzano i tempi nonché assicurano un notevole risparmio energetico. Garantiscono, inoltre, una shelf life elevata, un'efficiente e veloce pulizia dei macchinari e consentono di ridurre notevolmente l'ingombro degli spazi.

Tra le innovazioni tecnologiche, incluse quelle previste da Industria 4.0, si annoverano:

- Nuove macchine confezionatrice destinate al confezionamento del prodotto pasta;
- Caldaie di nuova generazione per la vaporizzazione della pasta in diverse fasi produttive, dalla macinazione del grano, all'impastatura, alla cottura, al processo di pastorizzazione, fino alla trafilatura, all'essiccazione e al confezionamento finale
- Nuove macchine automatiche per imballaggio e sigillatura

Nel maggio del 2023 Granoro ha presantato al pubblico internazionale "Dedicato" il progetto di filiera certificata e tracciata 100%Puglia. Nato nel 2012, il progetto rappresenta la massima espressione della sostenibilità aziendale. Novità di rilievo del percorso sostenibile di Granoro è l'applicazione della tecnologia blockchain sui pack della linea "Dedicato", grazie alla soluzione My Story™ di Dnv. Si tratta di un processo che, tramite un semplice Qr code, racconta ai consumatori tutte le attività della filiera Dedicato, dalla geolocalizzazione dell'appezzamento alle attività colturali seguite, sino al momento della raccolta, garantendo il rispetto dell'autenticità sull'origine del grano, fino alla sua trasformazione in pasta

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione erogata

Tra i principali obiettivi strategici che l'Azienda si è prefissa di raggiungere figurano sicuramente i seguenti:

- Acquisizione di nuovi segmenti di clientela e accesso/sviluppo a nuovi mercati regionali ed esteri. La posizione dominante della GDO nel mercato italiano che regola l'ingresso ed i volumi di affari interni, ha spinto l'azienda a ricercare nuovi sbocchi alla produzione in zone del mondo dove la cultura della pasta ha notevoli margini di sviluppo.
- Immissione di nuovi prodotti alimentari sul mercato a marchio Granoro. L'innovazione tecnologica dei macchinari è strettamente legata alla tensione all'ampliamento della gamma di prodotti nell'ottica della filiera corta, da offrire ad una clientela sempre più esigente
- Innovazione dei processi produttivi e di gestione al fine di ottimizzare tempi spazi e costi e legarli all'aumento di redditività della produzione

In questo senso la formazione deve essere non solo una leva di crescita, ma un vero e proprio propulsore all'innovazione. E' per questo che Granoro, ed il suo management, credono fortemente nell'importanza dell'accrescimento delle competenze del proprio personale ed hanno finanziato numero percorsi formativi che hanno creato un personale altamente specializzato. Negli anni, le specifiche formazioni miravano soprattutto allo sviluppo competenze tecniche per il miglior utilizzo dei sistemi basati su PLC e automatismi produttivi, nonché ad ottenere una migliore comprensione e "lettura" delle dinamiche di un mercato strategico e fondamentale per noi come quello delle materie prime, soprattutto granarie.

Nella pratica, l'applicazione della tecnologia blockchain che prevede l'immissione del Qr Code sulle confezioni dei prodotti per "raccontare" la storia del prodotto prevede la formazione di una serie di figure professionali di diverse aree produttive: il marketing, la produzione, i buyer. Questo è il ruolo che la formazione ha nell'azienda Granoro.

2.4 Considerazioni riepilogative

Dalla documentazione raccolta e dall'intervista in azienda si è evinto che formazione e innovazione sono due facce della medaglia chiamata Granoro. La famiglia Mastromauro ha nel DNA la tensione alla ricerca di innovazioni che permettano all'azienda di superare le variabili del mercato. Che sia un nuovo prodotto, così come un'innovazione nella produzione, o nella gestione del sistema azienda, il management aziendale attua un percorso formativo che formi i suoi lavoratori a recepire la novità.

Un percorso virtuoso che permette all'azienda di raggiungere profitti nuovi, come testimoniano i dati Nielsen che vedono il gruppo pugliese aumentare il proprio fatturato all'estero del 50%.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno in azienda parte in prima istanza dai responsabili, si tratta di persone già altamente specializzate e con diversi anni di esperienza in grado di rilevare il GAP di competenze e il corso di formazione più indicato per colmarle. La scelta verte sempre verso percorsi di alta formazione esterna e/o voucher.

I responsabili richiedono alla proprietà e ai responsabili HR di partecipare al corso individuato condividendone obiettivi, contenuti, destinatari, fornitore e budget. In generale ogni istanza viene accolta dall'ufficio HR che la condivide con le rappresentanze sindacali interne avviando così il processo di progettazione e presentazione dei piani formativi.

A seguito riunioni tecniche di lavoro con le aree produttive e commerciali, esaminate problematiche tecniche riscontrate nel tempo, le esigenze rilevate, le proposte ricevute dal personale interessato, i dati statistici in materia si sono ritenuti importanti gli interventi formativi attuati con Fondimpresa.

Fabbisogni nuovi emergono nel tempo e vengono valutati debitamente rispetto alle varie ottiche compresenti.

3.2 Il Processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'azienda Granoro è consapevole dell'importanza della formazione e, pur non avendo al suo interno un apparato formativo, tuttavia collabora con l'ente di formazione IFOA che cura la progettazione e la gestione dei progetti formativi aziendali. Sia quelli finanziati che quelli in auto finanziamento.

Il management aziendale, pertanto, è in costante contatto con i referenti della formazione esterna per sollecitarli alla progettazione degli interventi formativi necessari a supportare le attività di crescita aziendale.

La progettazione nasce quindi dalle esigenze dirette dei responsabili che vengono arricchite e trasformate in piani formativi più o meno complessi con il supporto dell'ente di formazione esterno. Si tratta prevalentemente di percorsi brevi, altamente specialistici ed erogati da formatori di altissimi livello, i contenuti pertanto sono già molto dettagliati e ben definiti dal fornitore.

Si analizzano gli aspetti organizzativi ed economici, in particolare la possibilità di frequentare la formazione nei normali orari di lavoro, e il rapporto costi benefici, inteso come costo del personale in formazione, costo delle attività formative e benefici ottenuti dalla formazione. Al termine delle attività formative viene somministrato un questionario di gradimento ai partecipanti e un questionario al responsabile HR al fine di concludere le attività di monitoraggio previste dal Fondo.

Nello specifico, l'azienda ha proposto un corso di formazione per formare i suoi tecnici responsabili della manutenzione elettrica e il buyer materie prime, tutti in base ai loro profili, potenzialità, capacità e competenze specifiche. Le attività formative riguardavano due ambiti: il sistema integrato di gestione di controllo degli impianti attraverso l'utilizzo di sistemi di controllo ControlLogix e l'applicazione del modello del Supply chain per l'attività di controllo del flusso di materiale, anche informativo, da quando si riceve un ordine fino alla ricezione dello stesso da parte del cliente.

Nel primo ambito il percorso formativo ha visto la partecipazione di due impiegati della manutenzione che hanno seguito due corsi sul ControlLogix, base avanzato, per un totale di 40 ore in Formazione a distanza.

Il secondo ambito ha generato un percorso formativo sull'e-commerce e supply chain della durata di 66 ore a distanza al quale ha preso parte il responsabile della logistica

Al termine dei percorsi formativi sono state osservate le performance post formative, dimostrative delle applicazioni delle nuove nozioni e son stati rilasciati attestati di partecipazione.

3.3 Considerazioni riepilogative

La consapevolezza dell'importanza della formazione gioca un ruolo fondamentale nel processo di progettazione e realizzazione delle attività formative in Granoro.

Il continuo scambio di informazioni tra i diversi capi area e la proprietà avvia un iter virtuoso che permette management di rispondere adeguatamente e tempestivamente alla domanda formativa che nasce in azienda. Questo rappresenta il miglior modo di raccogliere le informazioni necessarie al fabbisogno formativo che rappresenta l'attività cardine della progettazione dell'attività formativa al fine di orientare l'intera azione progettuale sui reali bisogni espressi dall'azienda e sull'opportunità di realizzare un intervento realmente aderente alle esigenze del mercato.

La presenza dell'ente formativo di supporto alla progettazione e gestione delle attività formative si manifesta soltanto dopo che l'azienda ha già espresso le sue necessità. Dopo la presentazione del piano formativo, il management resta accanto al soggetto formatore nelle altre fasi potendo intervenire per definire meglio gli obiettivi da raggiungere con il percorso formativo.

Nel caso di studio, trattandosi di voucher formativo, la durata, le metodologie didattiche, le docenze, e gli obiettivi formativi sono da considerarsi congrui ai risultati attesi che il management aziendale voleva raggiungere acquistando i corsi.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

In sede di intervista i referenti aziendali hanno valutato positivamente gli impatti delle attività formative sui processi aziendali coinvolti. L'applicazione delle nuove centraline controlLogix ha permesso un controllo delle macchine con maggiore precisione e tempestività di intervento al fine di ottimizzare i tempi di intervento. Si sono ottenuti perfezionamenti nei governi e interconnessioni degli apparati produttivi ed elettromeccanici. Come il management aziendale ha sottolineato si è passati dal controllo delle persone al controllo delle macchine.

Con l'applicazione delle attività del Supply Chain l'azienda ha avuto una maggiore padronanza flusso completo che i prodotti attraversano dalla fase di produzione fino alla vendita. L'azienda ha, così, potuto meglio fronteggiare le cicliche problematiche che sorgono nell'approvvigionamento delle materie prime, fra cui la qualità, gli aumenti di costo, le difficoltà di reperimento.

E' difficile misurare concretamente o numericamente i vantaggi, peraltro indubbi, delle formazioni tecniche e teoriche di cui sopra, che accrescono le culture tecniche di lavoro e quindi le capacità in sede applicativa. Sul piano dell'approvvigionamento materie prime, per esempio, questo ha influito su economia e qualità, nonché negli sviluppi commerciali, anche dell'export, nonché nei riflessi sulla stampa. Si sono riscontrate migliori performance anche nel reperimento e acquisto delle materie prime di qualità, a partire dal grano

Entrambi i percorsi formativi impattano nella fase predittiva della produzione e pertanto hanno formato i lavoratori a saper anticipare le eventuali problematiche che possono verificarsi nelle diverse fasi di gestione dei prodotti in modo tale da evitare perdite di tempo e di risorse nelle forniture ai clienti finali.

Igli impatti sui lavoratori sono visibili nell'applicazione delle competenze, trasferite durante i percorsi formativi, nelle attività quotidiane di tutti i giorni. Hanno reso più consapevoli i lavoratori nell'affrontare il problema e comprenderne le cause e dinamiche, nonché nel risolverlo, migliorandone la precisione e tempistica di intervento. In quest'ottica, la consapevolezza dell'utilità delle nuove competenze supera la differenza iniziale che ogni uomo adulto mostra nel doversi rimettere "dietro i banchi"

4.2 Considerazioni riepilogative

Come evidenziato dal management aziendale, per valutare gli effetti pratici della formazione somministrata nel piano "Formazione tecnico specialistica" in termini concreti e quantificabili, il lasso di tempo è ancora breve. Dall'intervista è emersa un'elevata soddisfazione circa il percorso formativo che ha accompagnato l'inserimento di due nuovi modelli di gestione interna dei processi produttivi. L'ottimismo che filtra nei volti del management aziendale è dettato dalle precedenti esperienze in cui Granoro è stata azienda pionieristica nel mercato e che ha potuto godere di vantaggi effettivi nel mercato solo dopo un congruo lasso di tempo.

Il management ha la consapevolezza che l'innalzamento delle competenze ottenuto grazie alla formazione rappresenta fattore critico di successo fondamentale e leva strategica per la competitività su un mercato nazionale che vive un periodo storico particolare stretto dall'ingombrante presenza della grande distribuzione e da tanti piccoli pastifici artigianali che comprimono gli spazi di allargamento. Pertanto si rende necessario innovare per poter raggiungere prima dei concorrenti nuove fette di mercato.

In questo la formazione deve preparare il personale ai continui cambiamenti che le nuove tecnologie impongono.

5 CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Gli elementi e i fattori che hanno influenzato positivamente i percorsi formativi sono molteplici e riportati in maniera sintetica nella seguente analisi SWOT.

<i>Punti di Forza:</i> • Tematiche altamente specializzata e dettata da una minuziosa analisi dei fabbisogni • Analisi dei fabbisogni interna ed in continuo aggiornamento tra reparti produttivi e il management aziendale • Piena condivisione e sostegno del management alle attività formative	<i>Punti di Debolezza</i> • L'alfabetizzazione informatica del personale
<i>Opportunità:</i> • Maggiore tempestività di intervento e precisione nell'utilizzo dei macchinari • Maggiore padronanza del flusso dei prodotti dall'origine alla consegna al cliente	<i>Minacce:</i> • L'età anagrafica dei lavoratori ed il turn over nel medio periodo potrebbe rendere necessaria una nuova programmazione delle attività formative

In generale possiamo dire che ad influire positivamente sulla riuscita del percorso formativo è l'importanza che la proprietà dà alla formazione continua. Questo si esplica in continui confronti con i diversi capirea che segnalano continuamente aree di competenze su cui intervenire. Nel caso oggetto di studio l'introduzione di nuovi processi di gestione del ciclo di produzione ha avuto esiti positivi in quanto accompagnato da un ciclo formativo che ha permesso ai lavoratori di avvicinarsi prima e applicare poi, le nuove competenze.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In merito al piano "Formazione tecnico specialistica" dell'azienda Granoro si può parlare di una prassi formativa, in quanto pur impattando su diversi processi industriali, ha potuto generare degli impatti positivi certamente valutabili nel lungo periodo ma che, tuttavia, già a distanza di un anno, possono essere misurati in una maggiore precisione e tempestività di intervento nelle aree coinvolte dalla formazione.

I criteri di valutazione possono essere sintetizzati nella seguente tabella

Soluzione ai problemi	Le attività formative hanno raggiunto pienamente l'obiettivo formare i lavoratori all'uso dei nuovi sistemi di controllo degli impianti e dei flussi dei prodotti dalla loro produzione alla consegna ai clienti finali
Efficacia	Le attività formative hanno avuto effetti diretti permettendo all'azienda di poter utilizzare sin da subito i nuovi sistemi di controllo delle macchine, nonché valutare la qualità di ingresso delle materie prime
Efficienza	La formazione attuata ha avuto un'alta produttività nella bilancia tra costi e benefici, in quanto a fronte dei costi di formazione, si oppone un elevato aumento delle

	competenze in seno all'azienda in termini di ottimizzazione dei costi dei tempi e degli spazi interni all'azienda.
Qualità	Il piano ha soddisfatto pienamente le aspettative del management che ha potuto così implementare le macchine di produzione con nuove sofisticate centrali che permettono un monitoraggio costante delle stesse, nonché avere maggiore contezza del flusso di lavorazione dei prodotti dall'ingresso delle materie prime fino alla consegna dei prodotti ai clienti. Dal canto loro i lavoratori sono soddisfatti in quanto apprendono conoscenze e competenze cui erano sprovvisti e pertanto li arricchisce nel mercato del lavoro.
Riprodotte in contesti formativi simili	L'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di un management aziendale che abbia la stessa consapevolezza che ogni innovazione tecnologica deve essere accompagnato da un adeguato percorso formativo
Riprodotte in contesti formativi diversi	L'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti in quanto, avendo trattato esigenze formative caratteristiche del settore, potrebbe essere trasferito anche ad imprese di settori diversi che siano alle prese con percorsi di adeguamento degli impianti in ottica industria 4.0

In definitiva il progetto è da segnalare per l'importante lavoro organizzativo alle spalle dei progetti di formazione di Granoro. Trasferire delle competenze da un individuo ad un altro, inserire le nuove competenze nelle attività lavorative, sono percorsi di difficile attuazione se non sostenuti da un'organizzazione interne aziendale che riesca a spostare i lavoratori dalle macchine alle aule. In questo è stata importante la disponibilità dello stesso personale di Granoro che ha accettato di fare formazione durante i fermi tecnici o in giornate fuori dall'orario di lavoro.

5.3 Conclusioni

Il lavoro di monitoraggio valutativo relativo al piano "Formazione tecnico specialistica" realizzato all'interno del Pastificio Attilio Mastromauro – Granoro si è basato essenzialmente sulle interviste realizzate con i manager aziendali che si sono rivelati disponibili e interessati alla rilevazione, dedicando attenzione al lavoro di monitoraggio e rispondendo in maniera soddisfacente a tutti i quesiti posti dal ricercatore.

L'intero processo formativo si è svolto in maniera lineare e coerente con gli obiettivi e le aspettative dell'azienda. Obiettivi specifici ben delineati hanno permesso un tipo di progettazione snella ed efficace che è stato uno dei punti di forza del piano.

Dalle interviste effettuate si evince anche un fitto scambio di informazioni e una forte collaborazione, che si può definire come cabina di regia, composta da responsabili di aree aziendali e dai referenti dei settori produttivi che ha garantito il successo del piano formativo. Questo ha permesso la buona riuscita di tutte le diverse fasi del progetto a partire dall'analisi dei fabbisogni, passando da quella di progettazione e infine durante l'erogazione della formazione.

Il gradimento dei partecipanti rispetto alle attività formative, è stato alto. Ad essere apprezzato è stato in particolare il taglio molto pratico e concreto della formazione erogata. I lavoratori attraverso la formazione hanno acquisito le conoscenze e le competenze necessarie per questo nuovo prodotto colmando gran parte del gap di competenze.

Un'impostazione di questo tipo non può che essere sostenuta dalla formazione continua dei propri dipendenti. Il management nel corso dell'intervista ha ripetutamente sottolineato il ruolo della formazione e il fatto di averne

fatta tanta negli anni e di voler continuare a farla. Il peso che viene attribuito alla formazione, ed in qualche modo al ruolo di Fondimpresa, è suggellato dall'aver utilizzato lo strumento della formazione continua finanziata dal Conto Formazione.

Concludendo qui l'analisi di tutti gli aspetti del piano, possiamo affermare che tutti gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti e i risultati concreti del piano sono stati apprezzati da tutti gli attori in campo come miglioramento delle performance, non solo dei singoli ma per tutta l'organizzazione aziendale.