

Monitoraggio Valutativo 2020



Rapporto specifico rilevazione

Azienda:

Cantina “Carlo Pellegrino & C.

*Piano: “G.A.M.E. 4.0 Guidare le Aziende siciliane verso
il Miglioramento e l’Efficienza”*

Conto di Sistema – Innovazione organizzativa

A cura di Carlo Albanese e Marcello Capetta

AT Sicilia

Sommario

1.1 Introduzione	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	8
2.3.1 Aspettative della formazione	9
2.3.2 Impatto della formazione	10
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro.....	11
2.5 Considerazione riepilogative	12
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	
3.1 L'analisi del fabbisogno	13
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	13
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	14
3.4 Considerazioni riepilogative	17
4. CONCLUSIONI	
4.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	18
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	18
4.3 Conclusioni	19

1 INTRODUZIONE

1.1 Introduzione

La scelta di svolgere il monitoraggio valutativo sull'attività formativa delle Cantine "C. Pellegrino &C." è motivata dal fatto che l'azienda è una **realtà produttiva di rilievo** nel territorio trapanese e opera in un settore (il vitivinicolo) che riveste per il distretto di riferimento e per la Sicilia un ruolo trainante di parte dell'economia manifatturiera siciliana sia sul piano locale sia sul piano internazionale. L'azienda, infatti, di antiche tradizioni e a gestione familiare, è cresciuta nei decenni e si è affermata come realtà produttiva che ha puntato, come si vedrà in seguito, sulla crescita basata sulla diversificazione del prodotto e sugli incrementi dei propri standard qualitativi.

La "Carlo Pellegrino & C.", che da qualche tempo fruisce delle risorse messe a disposizione da Fondimpresa sia per il conto formazione sia per il conto di sistema, considerando il Fondo un utile ed efficace strumento di crescita delle proprie risorse umane, ha partecipato al piano formativo "G.A.M.E. 4.0 Guidare le Aziende siciliane verso il Miglioramento e l'Efficienza" per trovare risposta ad alcuni dei propri bisogni, innanzitutto organizzativi e conseguentemente formativi, legati al percorso di crescita non solo della propria struttura produttiva ma anche e soprattutto di una **cultura aziendale e manageriale** che si sta sempre più orientando verso l'**innovazione organizzativa e di processo**. La Cantina "Carlo Pellegrino & C.", infatti, fra gli orientamenti strategici manifestati annovera i seguenti:

- sostenere lo sviluppo di forme di **gestione integrata dei processi** produttivi e amministrativi, improntate all'uso di **nuove tecnologie informatiche applicate**;
- accrescere il grado d'**integrazione tra le funzioni aziendali strategiche**, per potenziare la fluidità del controllo della produzione e la gestione delle fasi del processo produttivo;
- incrementare il **coinvolgimento dei lavoratori nel processo d'innovazione**, rendendoli sempre più competenti e consapevoli delle loro funzioni e mansioni in un quadro di cambiamento e miglioramento continuo.

L'azienda, infatti, ritiene che il miglioramento e la crescita debbano fondarsi su alcuni elementi di fondo: la qualità delle risorse umane impiegate a tutti i livelli della struttura organizzativa, la modernizzazione dei processi attraverso un forte ma graduale inserimento delle tecnologie applicate e della digitalizzazione, la valorizzazione delle tradizioni produttive e del territorio di riferimento, la sostenibilità ambientale e sociale del processo di produzione.

Il piano formativo di riferimento dal titolo "**G.A.M.E. 4.0 Guidare le Aziende siciliane verso il Miglioramento e l'Efficienza**" è stato finanziato con le risorse dell'Avviso 4/2017 AVT/098/17 - Competitività. Si tratta di un piano formativo territoriale interaziendale, che ha coinvolto 78 imprese, tutte siciliane, e si è sviluppato perseguendo l'obiettivo di sostenere le imprese beneficiarie e i lavoratori coinvolti in percorsi di 'miglioramento competitivo' seguendo tre direttrici

di fondo: a) la riorganizzazione e innovazione del processo di produzione; b) l'efficientamento dei processi e del modello organizzativo; c) la standardizzazione e l'efficientamento dei processi attraverso l'implementazione di sistemi digitalizzati di gestione dei dati e delle informazioni.

Ciò che ha accomunato le aziende partecipanti al piano è stato l'interesse a strutturare un percorso di **innovazione e di miglioramento della propria posizione competitiva sul mercato e sul territorio**. Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, innovazione organizzativa, digitalizzazione dei processi aziendali sono, dunque, i tre ambiti su cui ha operato il piano suddetto.

Anche i colloqui svolti con il management aziendale hanno fatto emergere quanto sia importante l'innovazione tecnologica e organizzativa per la competitività nel settore specifico di riferimento, dove la qualità è una dimensione che riguarda non solo il prodotto ma anche i processi produttivi. Questa è la ragione per la quale l'azienda investe molto sia in tecnologia applicata e macchinari sia in formazione mirata allo sviluppo delle relative competenze.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Carlo Pellegrino & C. è un'antica azienda vinicola che dalla sua nascita è a conduzione familiare; la famiglia Pellegrino ha sempre gestito personalmente le attività in vigna e in cantina, e ancora oggi, alla settima generazione, è quotidianamente coinvolta nella gestione aziendale. L'azienda ha una lunga storia e i suoi valori di riferimento sono stati e sono il rispetto, la cura e l'amore per il **territorio**, la dedizione al lavoro e alla produzione di sempre crescente **qualità**: valori tramandati di padre in figlio, che oggi la rendono una delle più grandi famiglie del vino siciliano. Quest'anno, nel 2020, l'azienda ha compiuto 140 anni di vita. La Pellegrino è un'azienda storica nata nel 1880, quando gli inglesi fanno del Marsala un grande vino, esportandolo nel mondo. La città di Marsala a quel tempo era tutta coinvolta nella produzione del vino e il fondatore dell'azienda (che era un notaio e proprietario terriero) iniziò l'attività con una piccola cantina, come azienda produttrice di vino Marsala, concentrandosi in una prima fase sul mercato italiano e poi espandendosi sul mercato estero. Nel 1980 è cominciata la produzione di vini da tavola (bianchi e rossi) e a poco a poco l'azienda è diventata una grande azienda. Le esigenze produttive hanno portato alla costruzione di due silos dove venivano immagazzinati i vini prodotti, che spesso venivano spostati anche attraverso le navi. In una prima fase il vino imbottigliato rappresentava una piccola parte della produzione e la gran parte era di vino sfuso. Adesso invece è il contrario: si produce tutto imbottigliato e quasi più niente di vino sfuso.

La "Carlo Pellegrino & C." ha sempre avuto le tenute di famiglia, ereditate e coltivate sempre con grande passione; queste sono state poi trasformate anche in dei laboratori a cielo aperto. Attualmente, possiede quattro tenute, da ciascuna delle quali l'azienda cerca di tirare fuori il meglio, con vini che siano rappresentativi delle stesse. Nel 1992 l'azienda si è insediata a Pantelleria, dove ha costruito una cantina, diventando leader nella produzione dei passiti e del moscato di Pantelleria.

Nel 2004 è stata costruita a Marsala una cantina di trasformazione (Contrada Cardilla). La sede legale dell'azienda prima era in piena campagna mentre adesso è in piena città, data l'espansione urbana che si è avuta nei decenni. Negli anni è stato necessario costruire una sede in periferia, fuori dal centro abitato nelle contrade di proprietà della famiglia, poiché fare transitare i mezzi per il trasporto della produzione in città era diventato impossibile. Nel 2014 la "Carlo Pellegrino & C." ha creato il suo "biglietto da visita", la sua ouverture: l'enoteca, concentrandosi sull'**enoturismo** ovvero curando molto accoglienza, degustazione, conoscenza del territorio e della sua storia, nella convinzione che oggi è importante **non solo proporre alla clientela il vino ma anche comunicare tutto quello che ci sta dietro** e attorno, che lo circonda. L'azienda è sempre stata molto attenta a questi aspetti, forse, a detta dell'intervistata che è una dei soci proprietari, perché la loro è una famiglia di marsalesi. Anche per questa ragione, oltre che portare avanti il nome dell'azienda, la famiglia ha sempre tenuto a **promuovere il territorio**, le proprie radici, nella convinzione che attivando le giuste sinergie tutto si amplifica e si valorizza reciprocamente.

A testimonianza del legame con il territorio e del suo valore, al suo interno l'azienda ha allestito dei piccoli musei, con carretti siciliani, una nave punica, un archivio commerciale dell'800 che descrive tutte le operazioni commerciali della famiglia Ingham-Witaker (importanti imprenditori dell'epoca) e naturalmente il museo degli attrezzi che sono strettamente pertinenti all'attività produttiva. I vigneti Pellegrino sorgono nel trapanese, in un territorio sito nella parte più occidentale della Sicilia, caratterizzato da una grande varietà di microclimi. L'area ha la più elevata superficie vitata d'Italia, considerata quella più vocata dell'isola, dove una serie di caratteristiche climatiche e del terreno crea le condizioni ideali per la produzione di vini di qualità. Si pensi che furono i Fenici (tra l'VIII e il VII secolo a.c.) a introdurre in questi territori la coltivazione della vite.

L'azienda nasce nella culla dei vitigni autoctoni siciliani: grillo, inzolia, catarratto, grecanico, zibibbo, malvasia, nero d'avola, nerello mascalese e frappato, qui da sempre utilizzati per la produzione di grandi vini. Le coltivazioni della Pellegrino & C. sono impiantate in quattro tenute di proprietà con vocazioni specifiche, tutte gestite con **metodo di coltivazione biologico** nel pieno rispetto dell'ambiente. Grazie a zone di coltivazione differenziate, tre diverse cantine – Cardilla per i vini, Pantelleria per moscati e passiti, Marsala per l'omonimo vino ed i vini liquorosi – e ad enologi dedicati ad ogni tipologia di vino, la "Carlo Pellegrino & C." è la cantina siciliana in grado di offrire **la più ampia varietà di tipologie di vini siciliani**. Nei vigneti ad alberello di Pantelleria, oggi patrimonio dell'umanità dell'Unesco, l'azienda coltiva l'uva zibibbo, da cui nasce un Moscato di Pantelleria di alta qualità, prodotto nella cantina sull'isola. Dalle stesse uve essiccate al sole su graticci di canne, nasce il Passito di Pantelleria. I 390 produttori panteschi conferiscono le loro uve all'azienda che quindi assorbe moltissima produzione svolgendo anche un **ruolo sociale** in quanto a volte, pur non avendo la necessità di acquistare tutta la produzione, la "Pellegrino & C.". l'acquista per sostenere i produttori ed evitare che l'uva venga lasciata sulle piante. Anche questo fa parte dell'attenzione al territorio di cui si diceva prima. Nella lunga storia della "Pellegrino & C.", **la produzione del vino s'interseca con quella dell'impegno sociale** che s'intreccia con un legame profondo con la terra d'origine e le risorse agricole e naturali che la caratterizzano. L'azienda da anni ha fatto numerose **scelte green**, che riguardano tutti gli ambiti di produzione, dall'illuminazione alla logistica, dalla gestione dei rifiuti all'utilizzo di risorse idriche, fino al contenimento di ogni forma d'inquinamento ambientale. Tra le azioni green si può annoverare la scelta di risparmiare energia grazie all'utilizzo

di **tecnologia led** per l'illuminazione dell'azienda, e in modo particolare il considerevole ricorso al **fotovoltaico**, con impianti che permettono di autoprodurre un'elevata quota di energia da fonti rinnovabili. L'azienda predilige inoltre l'utilizzo di materiali riciclabili, come carta, cartone e plastica. **Quasi assenti sono le emissioni in atmosfera** da parte della cantina, che considera anche l'acqua un bene prezioso, tanto da scegliere di farne un consumo controllato grazie a due pozzi di proprietà. L'azienda vanta alcuni marchi di certificazione della qualità come i seguenti:



La “Carlo Pellegrino &C.” nel settore viticolo ha una posizione di **leadership** per il moscato e i passiti.

Il **sistema sociale dell'azienda** è molto ricco e la conduzione familiare ne accentua il clima di collaborazione e un diffuso **senso di appartenenza**. Fra il management e i dipendenti, infatti, ci sono ottimi rapporti, e la responsabile intervistata ha tenuto a sottolineare che ciascuno si sente come componente di una grande famiglia, cercando sempre di fare squadra e di lavorare per gli stessi obiettivi, nella convinzione che se si va avanti e si cresce è merito di tutti. La direzione ha dichiarato che l'attenzione al profitto per sé è arginata dalla voglia di **investire continuamente in innovazione e in ricerca** oltre che in attività di valorizzazione e promozione del territorio in cui ha le sue radici.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il settore vitivinicolo ha già da anni conosciuto un'evoluzione che ne ha interessato l'intera filiera: dalla coltivazione e produzione dei vitigni alla commercializzazione dei prodotti. Ciò ha continuamente elevato i livelli di **qualità del prodotto**, la sua differenziazione per tipologie attraverso la valorizzazione degli intrecci fra territori di produzione, con le loro caratteristiche, e l'ampliamento dei mercati di sbocco a livello mondiale. In questo processo costante di crescita, la **tecnologia** e la **ricerca applicata** ai processi di produzione sono state delle carte vincenti; in molti casi gli effetti positivi di queste sono stati amplificati per le aziende che hanno operato scelte orientate alla **sostenibilità ambientale** e alla valorizzazione delle culture dei territori di origine. La “Carlo Pellegrino & C.” è una di queste aziende; la referente aziendale, infatti, ha esplicitamente dichiarato che l'innovazione di processo e l'innovazione organizzativa fanno parte dei suoi obiettivi strategici. Naturalmente, per essere in linea con le tendenze del settore prima evidenziate, anche **il miglioramento della qualità del prodotto è un obiettivo costante**, e l'azienda ritiene che questa sia già a un ottimo livello, sebbene sempre migliorabile. Ancora un altro obiettivo strategico che l'azienda si propone di perseguire è **l'internazionalizzazione**, nel senso dell'ampliamento dei mercati esteri di commercializzazione di alcuni dei suoi prodotti. Anche questa è una direttrice verso cui si orienta il lavoro di sviluppo organizzativo, che cerca di sostenere le funzioni aziendali deputate

alla ricerca di nuovi mercati e soprattutto alla ricerca di nuovi canali di diffusione dei prodotti della “Carlo Pellegrino & C.” Rispetto a questa prospettiva, l’attuale fase di crisi dovuta al Covid-19 impensierisce non poco l’azienda per una serie d’implicazioni che l’emergenza comporta, a partire dai rischi che incombono sul trasporto delle merci, sulla tenuta del settore HORECA, sulla tenuta complessiva dei livelli di consumo, pur se nel caso specifico si tratta di beni alimentari che, anche nella fase più acuta della crisi, non hanno visto crollare come altri beni i livelli di consumo e la domanda internazionale. Tuttavia, Francia, Germania e Inghilterra, i mercati in cui l’azienda principalmente esporta, hanno registrato un certo decremento dei volumi di domanda. **La differenziazione e l’incremento dei segmenti di clientela** sono un altro degli obiettivi strategici dell’azienda che, attraverso questa scelta, conta di realizzare una penetrazione più capillare sui mercati sia nazionali sia esteri. L’azienda si è detta consapevole che per lavorare alla realizzazione, seppure graduale, dei suddetti obiettivi strategici, ha bisogno di sviluppare e acquisire strumenti che permettano di **ottimizzare la dimensione organizzativa**, in modo da permettere al management e di conseguenza ai dipendenti di essere veloci nel dare riscontro alle esigenze del mercato. È interessante che la direzione aziendale abbia sottolineato il **valore della rapidità** nella risposta alle richieste del mercato assieme, però, alla capacità di ricercare e intercettare nuovi target per la commercializzazione dei propri prodotti. Emerge con chiarezza la consapevolezza dell’importanza rivestita dallo sviluppo della leva organizzativa ma anche la necessità di acquisire strumenti sia conoscitivi sia operativi per attuare le scelte strategiche delineate.

Rispetto alla gamma di possibilità offerte da “Industria 4.0” l’azienda ha introdotto alcune innovazioni, ha fatto degli investimenti mirati all’introduzione nel processo di un programma informatizzato che consente di controllare a distanza il funzionamento delle attrezzature, non soltanto quelle presenti nella sede operativa centrale ma anche quelle della cantina che ha sede in periferia, potendo controllare anche l’impianto di refrigerazione e le presse. Grazie a questo programma, dunque, tutto **il processo produttivo è monitorato a distanza**.

L’innovazione tecnologica applicata ha permesso all’azienda di attuare la **robotizzazione dei sistemi**. Questa caratteristica è oramai un assetto che l’azienda ha avviato e che condiziona, in positivo, anche lo sviluppo ulteriore della struttura. Un esempio a dimostrazione di ciò è il fatto che se l’azienda deve sostituire un macchinario o inserirne dei nuovi nella catena del processo produttivo, questi devono essere tali da potere essere inseriti nella line di robotizzazione (significa che devono avere delle caratteristiche tecniche ben precise, la dotazione di microchip ecc.) ed essere controllati elettronicamente. L’azienda è perfettamente consapevole che i benefici che trae dall’innovazione tecnologica e organizzativa si traducono in **maggiore efficienza**, vantaggi in termini di **competitività** rispetto ad altre aziende, soprattutto adesso che le aziende vinicole si sono moltiplicate (circa 700 produttori soltanto in Sicilia).

L’importanza per l’azienda della **robotizzazione e del controllo a distanza** di alcune parti del processo può essere resa da alcuni esempi che nell’intervista la responsabile aziendale ha citato. Uno di tali esempi è quello della linea d’imbottigliamento, che subisce il lavaggio ogni notte. Se dovesse succedere qualche varianza, un blocco, qualche problema di funzionamento, l’operatore addetto al controllo viene immediatamente avvisato e può intervenire seguendo il processo dal

monitor. La **tecnologia applicata**, dunque, è fondamentale per **fermare l'evento critico**, ma è stato anche sottolineato che il **ruolo del lavoratore**, della risorsa umana, continua ad essere altrettanto fondamentale ed è sia di controllo che d'intervento. **Innovazione tecnologica e centralità della risorsa umana**, dunque, nella visione dell'azienda non sono in un rapporto di mutua esclusione. Un altro esempio è relativo al fatto che le linee elettriche nel territorio del trapanese sono molto scarse e quindi a volte avvengono continue interruzioni di erogazione che hanno delle conseguenze sul processo di lavorazione. Se si blocca il kit di lavaggio, gli operai che montano la mattina per imbottigliare trovano la linea non pulita, subiscono quindi un blocco e un ritardo di alcune ore, con spreco di prodotto e una serie di variazioni che danneggiano il processo a catena. Per questo è una necessità per l'azienda lavorare ancora di più di adesso sulle misure di "Industria 4.0."

Un altro degli orientamenti strategici dell'azienda è quello del **controllo dei consumi energetici**, tutta l'azienda è sotto monitoraggio ed esiste un programma che consente di controllare momento per momento eventuali eccedenze di consumo, anche perché la tutela dell'ambiente in cui l'azienda vive è una delle sue priorità. Sempre in questa direzione, l'azienda si sta orientando all'utilizzo del vetro riciclato per essere *green* a tutti gli effetti, avendo attivato contatti con un consorzio di aziende che ricicla il vetro delle bottiglie che l'azienda conferisce. **L'economia circolare**, dunque, è uno degli orientamenti strategici dell'azienda.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il piano formativo cui l'azienda Carlo Pellegrino & C. ha partecipato è stato proposto e attuato da SDI Soluzioni D'Impresa Srl, società formativa che da anni progetta e attua formazione continua finanziata da Fondimpresa, indirizzata a imprese siciliane private di diversi settori produttivi. La **finalità generale** del piano formativo era quella di guidare le aziende beneficiarie nello **sviluppo del profilo competitivo** e nella **capacità di innovarsi** sul piano dei processi, dei prodotti, dell'organizzazione, attraverso azioni formative coerenti con i bisogni espressi negli ambiti: "qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, digitalizzazione dei processi e innovazione organizzativa". Il Piano, quindi, ha proposto azioni a supporto dei progetti aziendali orientati all'innovazione organizzativa, cercando di fornire e sviluppare competenze necessarie a implementare interventi di miglioramento interno del sistema aziendale, delle risorse umane e del sistema organizzativo.

Gli obiettivi specifici del Piano Formativo "G.A.M.E.4.0" erano ancorati alle seguenti aree d'intervento formativo:

1. qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, attraverso lo sviluppo di professionalità di tipo tecnico e organizzativo;
2. digitalizzazione dei processi aziendali, orientata al miglioramento dell'efficienza operativa dell'azienda e alla gestione ottimale delle informazioni e dei documenti riguardanti le funzioni aziendali;

3. innovazione organizzativa, orientata allo sviluppo di competenze dei lavoratori di tipo organizzativo-gestionale e di tipo trasversale-attitudinale.

In coerenza con gli obiettivi strategici evidenziati nel precedente paragrafo e con i bisogni formativi che saranno successivamente esposti, la “Carlo Pellegrino &C.” ha trovato rispondenza in azioni formative che si rifacevano a due degli ambiti tematici. In primo luogo a quello dell’**innovazione organizzativa**, essendo consapevole di dovere fornire ad alcuni dei propri collaboratori l’opportunità di sviluppare competenze di tipo organizzativo-gestionale, utili a mantenere e migliorare i livelli di produttività aziendale, di efficienza e di qualità già presenti nei processi aziendali. Un altro elemento da sostenere è stata la **flessibilità interna**, intesa come capacità di rivedere i processi e le procedure interne allo scopo di migliorarli ove necessario e di ottimizzarne alcuni aspetti. In questo senso l’**ingegnerizzazione dei processi** è stata uno dei terreni su cui l’azienda ha affermato di puntare in termini di strategia di miglioramento della propria efficienza e di capacità di risposta alle richieste del mercato. Anche quello della **digitalizzazione dei processi aziendali** è stato citato dalla direzione aziendale come un ambito di particolare attenzione e d’investimento sia attuale sia futuro. Questo, nell’interesse dell’azienda, faceva riferimento non tanto al processo di vendita e d’interazione con il cliente (almeno per il momento) quanto al processo di produzione, attraverso una gestione sempre migliore e più integrata delle informazioni e delle procedure connesse ai processi, con il supporto di applicazioni tecnologiche appositamente progettate.

L’azione formativa attuata per i dipendenti della “Carlo Pellegrino &C.” era intitolata: “Gestione Integrata dei sistemi di gestione aziendale”, sviluppata in 6 edizioni della durata variabile dalle 10 alle 32 ore, in funzione delle figure professionali a cui era destinata. L’azione è stata progettata come intervento di **aggiornamento**, con un obiettivo specifico quale: sviluppare competenze organizzative e strumenti per garantire il miglioramento delle prestazioni produttive, logistiche e di sistema in generale, in maniera integrata rispetto ai sistemi di gestione aziendale (ISO 9001).

Le aree di contenuto su cui è stato sviluppato il programma formativo sono state: l’analisi dei processi e le loro possibili criticità; i sistemi di gestione aziendale e l’integrazione delle procedure di sistema; i processi e gli indicatori di performance; il ciclo PDCA e il miglioramento della qualità; ISO 9001 (edizione 2015) e migrazione ai nuovi standard 2015; ISO 1401.

2.3.1 Aspettative della formazione

L’adesione al piano formativo ha avuto origine dalla volontà dell’azienda di accrescere nei dipendenti talune **competenze** che da tempo sono ritenute necessarie nel percorso di miglioramento e di sviluppo dei processi produttivi e organizzativi sostenuti dalla tecnologia applicata. Dunque, le aspettative dell’azienda rispetto alla formazione attuata erano quelle di formare i dipendenti all’utilizzo corretto delle procedure e anche di migliorare taluni processi

organizzativi attraverso l'informaticizzazione. La percezione della direzione aziendale è quella di esservi riusciti, cosa che viene riscontrata attraverso l'osservazione diretta da parte dei responsabili che, a quanto ci è stato detto nel corso dell'intervista, hanno osservato che, grazie agli effetti della formazione, i lavoratori sono molto più attenti e veloci nelle procedure, mostrando di avere accresciuto il grado di consapevolezza e coscienza delle procedure sia rispetto al loro valore sostanziale sia rispetto alla loro implementazione.

Un'aspettativa non strettamente 'tecnica' ma in un certo senso 'trasversale', era quella di fare comprendere ai soggetti avviati alla formazione il **valore del cambiamento** sul piano tecnologico e dell'applicazione di nuove tecnologie, in relazione al loro grado di soddisfazione nel lavoro e alla loro funzione organizzativa. In poche parole, far capire che l'innalzamento del grado di tecnologia applicata al lavoro non impoverisce quest'ultimo, non sostituisce il valore della persona in quanto operatore, semmai lo agevola e gli rende il lavoro più piacevole e qualitativamente migliore.

Riguardo a quest'aspetto, l'azienda ha avviato delle reali verifiche e negli ultimi tempi ha cominciato a organizzare delle riunioni periodiche con i collaboratori per la gestione delle misure 4.0 e dei sistemi energetici, in modo da avere un rendiconto preciso sul controllo informatizzato dei processi. Ha operato questa scelta ritenendo necessario che, se si mettono in atto delle nuove tecnologie e un controllo automatizzato, vi sia un operatore che monitori il sistema e verifichi la reale convenienza di quanto si attua, altrimenti non ha senso farlo. La formazione di questo personale spesso viene fatta dalle stesse aziende che forniscono le attrezzature.

2.3.2 Impatto della formazione

La verifica effettuata su quanto realizzato, attraverso il colloquio con la direzione aziendale, ha evidenziato che è stato percepito un **impatto assolutamente positivo e produttivo** delle azioni formative sulle performance aziendali e rispetto agli obiettivi prefigurati. Lo svolgimento delle azioni formative previste dalla partecipazione al piano ha permesso di giungere all'accrescimento e specializzazione delle conoscenze e competenze delle risorse umane formate, innestandosi su quello che già si faceva negli anni passati. Ad esempio, la cultura legata a ISO9001 adesso consente ai lavoratori interessati di comprendere anche dal punto di vista strumentale la gestione delle schede sulla sicurezza. Esempio concreto di ciò è l'applicazione ai (cosiddetti) coadiuvanti o agli additivi, sostanze che sono presenti nel processo produttivo dei vini. L'azienda ha impostato un sistema 'parametrato' che le permette di produrre per ciascun componente del processo produttivo le schede di sicurezza in maniera immediata. A questo, che riguarda la gestione del prodotto in senso stretto, si è aggiunta la capacità di gestire ancor meglio tutta la procedura che si riferisce alla gestione di chi proviene in azienda dall'esterno, ad esempio per fare la manutenzione. Questa movimentazione di soggetti comporta alcuni rischi aggiuntivi che l'azienda è in grado, grazie agli operatori formati ad hoc, di gestire con relative schede e procedure di sicurezza, essendo stata

anche in grado di analizzare i processi che si riferiscono a questi aspetti, che si collocano fra una dimensione logistica e una organizzativa. Oltre a ciò, nell'intervista è stata sottolineata l'importanza, insieme al vantaggio, di avere a disposizione dati di monitoraggio su ciò che l'azienda fa nella sua gestione caratteristica, in modo da potere disporre di elementi informativi a sostegno della **riprogrammazione produttiva e gestionale**.

Oltre alla visione dell'azienda sui risultati concretamente ottenuti attraverso le azioni formative, è importante sottolineare la **percezione dei lavoratori** che ne hanno beneficiato. Essi, oltre ad avere colto l'importanza globale della formazione, ne hanno rilevato l'impatto positivo rispetto al **miglioramento della qualità del loro lavoro**. E' stata altresì valutata positivamente l'acquisizione di consapevolezza dell'**interdipendenza sistemica** fra i vari segmenti dell'intero processo produttivo e del rapporto fra azienda e ambiente esterno. Ci è stato detto che la gran parte delle competenze apprese è stata direttamente applicata ai processi lavorativi con un conseguente miglioramento percepito, anche grazie al fatto che l'azienda mette a disposizione, ovviamente, tutti i mezzi per rendere applicabili conoscenze e competenze acquisite grazie agli interventi formativi.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Il periodo di *lock-down* a cui si è dovuto ricorrere a causa dell'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19 ha messo un po' alla prova, come tante altre aziende, anche la "Carlo Pellegrino & C." L'azienda ha subito delle riduzioni di produzione e ha fatto ricorso alla cassa integrazione, non potendo fare altrimenti, ponendosi l'obiettivo di tutelare l'azienda e tutti i dipendenti. La CIG non è stata utilizzata del tutto, ma in maniera flessibile, secondo le necessità produttive; l'azienda è rimasta comunque aperta e sono state praticate delle riduzioni di orario di lavoro. Quasi tutti gli addetti del reparto amministrativo hanno lavorato in modalità *smart working*; gli addetti alla produzione erano presenti ma seguendo tutte le misure di protezione e prevenzione, alternando i cicli della produzione per evitare di creare assembramento e diradando le presenze in azienda. Durante tale periodo, l'azienda ha costituito il comitato Covid, che oltre alla partecipazione delle RSU prevede la partecipazione di alcune figure aziendali (il responsabile della certificazione di qualità, il medico del lavoro, e altri). L'azienda ha provveduto a tracciare delle **linee guida** sul modo di operare e ha diffuso queste informazioni a tutti i dipendenti a distanza, ma per questa **non è stata utilizzata una modalità di formazione/informazione a distanza**. La diffusione è avvenuta via email. L'emergenza Covid-19 ha costretto l'azienda a introdurre alcune misure, rispetto alle quali hanno dichiarato di essere già in qualche modo preparati. In azienda sono riusciti a gestire le attività, producendo dei documenti per regolamentare i flussi e i processi all'interno della struttura. Il fatto che il personale in gran parte fosse già stato formato ha permesso di gestire bene l'emergenza. Dunque, nel periodo di limitazioni non è stata effettuata alcuna attività formativa e l'azienda ha dovuto soprassedere alla realizzazione di attività che stava programmando. Attualmente, infatti, l'azienda ha in sospeso per causa Covid-19 un paio di iniziative formative che difficilmente si

possono svolgere a distanza, anche perché questa modalità, agli occhi dell'azienda, presenta una serie di limiti. Infatti, essa cercherà di attuarle calendarizzandole per l'anno prossimo; esse riguardano sia l'**accoglienza enoturistica**, sulla quale l'azienda sta investendo in maniera particolare, sia le **conoscenze linguistiche** a un livello tecnico e colloquiale. Altre iniziative formative su cui l'azienda ha intenzione di concentrare la propria attenzione e destinare risorse, come si vedrà più avanti, riguarderanno il lavoro in team. La "Carlo Pellegrino & C." intende lavorare e far crescere i propri dipendenti sulle **capacità relazionali e trasversali** (problem solving ecc.) per accrescerne il grado di coinvolgimento nel 'progetto' aziendale.

2.5 Considerazione riepilogative

Alcune considerazioni riepilogative possono essere fatte partendo dal punto di vista dell'azienda che si è espressa su vari piani. In primo luogo è stata rilevata l'**utilità della formazione continua** con le potenzialità che essa offre alle aziende, grazie alla sua capacità di sostenere e rafforzare i livelli di competitività e di qualità del sistema aziendale e della sua struttura, attraverso il miglioramento e la crescita professionale delle risorse umane impegnate quotidianamente nelle varie funzioni aziendali e nel processo produttivo. E' emerso un **approccio positivo e fiducioso** che ha radici ormai robuste, legate a una lunga e consolidata tradizione dell'azienda nel fare ricorso alla formazione continua. Questa fiducia è alimentata da un altrettanto consolidato rapporto di collaborazione fra la società di consulenza formativa SDI Soluzioni D'Impresa Srl e il management aziendale, cosa che permette a entrambi i soggetti di costruire percorsi che, attraverso interventi formativi mirati, offrono all'azienda soluzioni per implementare le proprie strategie. Tale relazione di lavoro comune ha un ruolo importante soprattutto nella fase di analisi dei bisogni e nell'attuazione del piano formativo, a volte riflettendosi anche sulla fase di progettazione. Sul versante della realizzazione l'azienda, che è stata continuamente informata e ha osservato l'andamento delle attività formative, ha espresso molta soddisfazione rispetto a obiettivi prefigurati e risultati attesi, accrescendo la propria fiducia nella formazione continua, alla quale prevede di continuare a ricorrere per soddisfare le proprie esigenze future. Proprio riguardo a quest'aspetto, il punto di vista dell'azienda è di proseguire ad alimentare e mantenere vivo il processo di miglioramento continuo, a sostegno della competitività e della qualità delle proprie performance produttive. L'innovazione tecnologica applicata ai processi centrali dell'organizzazione produttiva è la strada su cui l'azienda intende proseguire per mantenere e accrescere la propria posizione di leadership nel settore di riferimento. Tale componente è considerata cruciale in tal senso ed è considerata, a ragione, una dimensione che permette di assicurare livelli di alta qualità e sicurezza ai processi della produzione. Per questa ragione e grazie a quanto è stato fatto finora su questo terreno, l'azienda si è dotata di un ottimo sistema informatico applicato ai processi. Oltre a tutto ciò l'azienda "Carlo Pellegrino & C." è orientata a rafforzare e incrementare la condivisione di una cultura aziendale e organizzativa volta sia al risultato produttivo sia alla fluidità dei rapporti nel sistema sociale interno, sia al rispetto e alla valorizzazione del sistema esterno che il territorio rappresenta.

Oltre alle **competenze tecniche**, anche **la comunicazione** nella visione di sviluppo qualitativo della direzione aziendale è un terreno di lavoro che ha una sua importanza strategica sia sul versante del miglioramento interno sia su quello della comunicazione sociale con il sistema esterno (e i suoi sottosistemi).

Le rappresentanze sindacali presenti in azienda attraverso le RSU sono state coinvolte quando la formazione ha riguardato i reparti cui esse fanno riferimento come lavoratori. Per il resto, è la rappresentanza territoriale di riferimento che ha sottoscritto il Piano formativo, in linea con la logica di condivisione e partecipazione su cui si fonda la formazione continua bilaterale contrattata (secondo quanto previsto dai regolamenti interni del Fondo oltre alla normativa generale (protocollo Confindustria e Parti Sociali del 14/02/2008 aggiornato il 25/06/2014).

In conclusione, la “Carlo Pellegrino & C.” ha fatto valere una visione di se stessa come azienda e della propria *mission* produttiva che si è nel tempo evoluta, mantenendo il rapporto fra tradizione e innovazione/modernizzazione, orientando le proprie scelte a favore della formazione continua come leva efficace di crescita e sviluppo, per se stessa come sistema e per i propri collaboratori.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L’analisi del fabbisogno

Il piano formativo in esame è stato finanziato attingendo alle risorse del conto di sistema che, contrariamente al conto formazione, prevede l’adesione al bando, che pone già delle direttrici di sviluppo delle azioni formative sia in termini di ambito di riferimento sia in termini di macro progettazione. L’elevata consapevolezza del management aziendale della “Carlo Pellegrino & C.” rispetto ai propri bisogni organizzativi le ha permesso di fornire un’ottima base di riferimento per la **definizione dei bisogni formativi**, nel rapporto con la società formativa che ha proposto l’adesione al piano in oggetto. L’analisi dei bisogni formativi, da cui parte sia la progettazione nella sua interezza sia l’adeguamento di una progettazione già elaborata, ad esempio in un catalogo proposto dalla società di formazione, nel caso dell’azienda “Carlo Pellegrino & C.” è stata fatta insieme con la società di formazione. Considerando che esiste già da anni una collaborazione fra i due soggetti e che lo staff della società di consulenza conosce ormai molto bene l’azienda, è stato facile lavorare all’identificazione di taluni bisogni formativi cui si sarebbe potuta trovare risposta attraverso qualcuna delle azioni formative di cui si componeva il piano appena citato. La referente aziendale, infatti, ha confermato che lavorano con SDI da diversi anni, cosa che ha fatto sì che si creasse un rapporto di stima e reciproca conoscenza. Nella prassi avviene che i consulenti, conoscendo perfettamente le esigenze dell’azienda, solitamente le sottopongono alcune possibili iniziative formative che vengono discusse e quindi, attraverso dei colloqui con il management, vengono adattate meglio alle loro esigenze. Alla luce di tutto ciò, l’intendimento dell’azienda è quello di proseguire nel rapporto di collaborazione.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

L'interesse dell'azienda "Carlo Pellegrino & C." per l'innovazione tecnologica è qualcosa che coinvolge tutta l'organizzazione aziendale come terreno di sviluppo di gran parte dei segmenti della struttura, a partire dall'area strettamente produttiva. Alcuni esempi sono: l'acquisizione della materia prima, il controllo delle fasi di trasformazione fino all'ottenimento del prodotto finale (il vino), l'imbottigliamento, la distribuzione ecc. Ma ciò riguarda anche tutto il processo di controllo dei parametri ambientali interni e anche la gestione dei sistemi di sicurezza, per arrivare anche alla gestione dei mercati e dei clienti sia in ambito nazionale sia in ambito internazionale. Un'attività che è altrettanto toccata dall'innovazione tecnologica è quella di ricerca, una linea costante e strettamente intrecciata con il miglioramento dei prodotti esistenti e a volte la creazione di nuovi prodotti (nuove etichette). Le attese principali, dunque, rispetto alla formazione attuata, erano quelle di consolidare e accrescere un insieme di conoscenze dei dipendenti attraverso la costruzione di una base teorica e delle capacità di applicarla in termini di nuove competenze relative al tema della gestione integrata dei processi dei sistemi di gestione aziendale. Le figure professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici, dunque, coinvolte nel progetto formativo di riferimento si sono distribuite fra **impiegati e operai**. Essi appartenevano sia all'area della produzione (gli operai), sia all'area del controllo e gestione della sicurezza (impiegato-enologo) e amministrazione, all'area della gestione dell'enoturismo, dell'organizzazione di eventi e del rapporto con i fornitori (impiegati).

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.

Il piano formativo G.A.M.E 4.0 "Guidare le Aziende siciliane verso il Miglioramento e l'Efficienza", aveva come concetto di fondo quello di guidare le aziende beneficiarie nello **sviluppo del proprio profilo competitivo** e nella **capacità di innovarsi e migliorare sui processi, sui prodotti e sull'organizzazione**, attraverso l'attuazione di attività formative derivanti dai bisogni espressi in relazione a tali ambiti. A interessare particolarmente la "Carlo Pellegrino & C." sono state le azioni formative rientranti nella macroarea della **Innovazione Organizzativa**, e in particolare è stata realizzata attività formativa sulla **gestione integrata dei sistemi di gestione aziendale**. Da quanto è emerso nei colloqui con la direzione aziendale, anche le altre macroaree previste dal piano formativo, ossia la qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti e la digitalizzazione dei processi aziendali toccavano interessi ed esigenze dell'azienda, in particolare per quanto riguarda il *'risk management'* e prestazioni del processo produttivo (per la prima macroarea) e la responsabilità organizzativa aziendale (per la seconda). Ciò sarebbe emerso anche dalla fase di analisi dei bisogni che è stata condotta insieme con l'azienda.

Nel processo di customizzazione del progetto da parte della società di consulenza formativa che ha affiancato l'azienda, infatti, si è proceduto a un approfondimento dell'analisi rispetto a quella che era stata compiuta dalla società in fase di definizione del piano stesso. Ciò mirava a fare emergere i **gap di competenze specifiche** avvertiti dall'azienda (sia dal management sia dai lavoratori) in funzione di un proprio riposizionamento sul mercato.

Dai colloqui svolti è emersa sia da parte della direzione sia da parte dei lavoratori la consapevolezza che l'evoluzione continua dell'impresa, i cambiamenti strutturali che avvengono soprattutto nell'ambiente esterno, impongono degli aggiornamenti se non continui, quanto meno periodici e ricorrenti (cambiano i macchinari, cambiano le procedure). Tali mutamenti fanno sì che muti anche l'approccio con il lavoro, gli stessi rapporti fra i colleghi. Abbiamo compreso, attraverso i colloqui svolti, che in azienda vi è una diffusa consapevolezza del fatto che **“il sistema è dinamico e quindi la formazione continua serve a sostenere il cambiamento”**. Questo ci sembra uno dei principali presupposti che ha assicurato alla formazione attuata un elevato livello di gradimento e allo stesso tempo di efficacia. In particolare, i lavoratori che sono stati ascoltati hanno espresso la loro soddisfazione rispetto all'esperienza formativa e agli esiti prodotti sul loro lavoro e la loro posizione in azienda. È stato detto che questo (l'attività formativa in oggetto) è stato il terzo corso che hanno seguito negli ultimi anni, e la formazione è servita a formare i vari preposti che interagiscono con la proprietà, migliorandone il rapporto funzionale e organizzativo, ma non solo. Ci è stato detto, ad esempio, che l'accrescimento delle competenze ottenuto adesso rende possibile (riguardo al fatto che l'azienda si evolve) decidere, nel campo della valutazione dei rischi, se inserire o no una certa problematica e come farlo. Ciò, oltre a conferire al lavoratore una maggiore professionalità in termini di **capacità decisionale e autonomia d'intervento**, offre all'azienda maggiore sicurezza, potendo contare su collaboratori più competenti e coinvolti nei processi, non solo “a valle” ma anche a monte della catena decisionale che riguarda le diverse funzioni in cui si articola il processo produttivo e la struttura organizzativa.

Sul versante del **lavoro formativo** in senso stretto, l'approccio didattico adottato ha privilegiato il ricorso al lavoro d'aula e il *training on the job*, in una modalità mista (*blended*). Con riferimento all'attività didattica frontale, la trasmissione di conoscenze e lo sviluppo delle competenze è transitato sia attraverso l'esposizione di modelli e conoscenze teoriche sia, e soprattutto, attraverso l'analisi di casi concreti. Questi sono serviti a sollecitare nei soggetti in formazione, secondo i temi specifici affrontati nell'azione formativa, la riflessione sulle singole situazioni esaminate, attraverso il percorso del '*problem solving*'. In questo modo, l'apprendimento sviluppato è stato ancorato alle conoscenze ed esperienze pregresse ma anche alle nuove conoscenze necessarie a dotare ciascun formando della capacità di far fronte a situazioni conosciute ma con un nuovo approccio, quello del coinvolgimento e dell'**ampliamento della visione del proprio ruolo professionale** in chiave più **proattiva** e in una logica di **integrazione funzionale**. Ciò, stando a quanto espresso dai lavoratori in sede di colloquio, è quello che si è realizzato in termini di risultato ottenuto. Nel caso del *training on the job* l'apprendimento è divenuto anche un elemento che si è intrecciato alle routine lavorative e occasione d'immediata applicazione alla realtà quotidiana di quanto studiato. La forte connotazione pratica e operativa ha così rivelato ai discenti l'importanza e l'utilità dei temi e delle competenze oggetto della formazione. Nei colloqui svolti è stato rilevato come abbia funzionato da elemento fluidificante e di potenziamento dell'apprendimento attivato il fatto che l'esperto coinvolto come docente fosse disponibile a una sorta di **tutoraggio**, anche fuori dalle ore di formazione e lo è stato anche dopo il termine dell'attività formativa, rendendosi disponibile a dare rinforzi cognitivi e soprattutto operativi ai lavoratori che si trovavano 'in situazione' e nel momento dell'applicazione pratica di quanto era stato oggetto di apprendimento. Sull'esito dell'attività formativa, dunque, è stato espresso un giudizio positivo e, come si diceva, un elemento importante

dal punto di vista dell'azienda è stato il raccordarsi anche prima della fase di attuazione, con il professionista che ha svolto il corso. L'esperto è riuscito a mettere a frutto la sua esperienza e competenza, focalizzando l'attenzione, il lavoro didattico e la riflessione su problematiche rilevanti per l'azienda. Un altro elemento qualificante il valore dell'attività formativa attuata, che è stato sottolineato dagli interessati, è stato il fatto che alcuni di essi, i "preposti", una volta formati e resi competenti sono stati messi in grado di trasmettere agli altri collaboratori le conoscenze acquisite, per quello che riguarda i loro compiti e le loro funzioni. Quindi, è stata posta l'accento sull'importanza della formazione e della sua qualità per coloro che poi hanno un ruolo di divulgatori e **moltiplicatori delle conoscenze** e delle abilità necessarie allo sviluppo professionale di molte figure aziendali.

Quest'aspetto chiama in causa un ulteriore ambito di lavoro su cui la formazione può intervenire e lo fa solitamente: quello della **comunicazione** (modo di comunicare, modo di trasmettere) e di **gestione della leadership**, del dialogo fra i vari livelli funzionali e gerarchici dell'organizzazione aziendale (fra sovraordinati e subordinati). Va sicuramente posto l'accento su come sia emersa l'importanza del modo di comunicare, la convinzione diffusa che se certe cose s'impongono si ha un determinato risultato, se si discutono se ne ha un altro. In azienda tutti gli intervistati hanno dichiarato di essere abituati a dialogare, creare gruppo, muoversi in un sistema che funziona e che si basa molto sull'interscambio. L'esigenza di "creare gruppo, interscambio, ascolto, clima" si è manifestata come un'ulteriore necessità che attraversa il sistema sociale dell'azienda che, essendo comunque a conduzione familiare, assegna molto valore a queste dimensioni relazionali. E' stato esplicitamente dichiarato che un ulteriore risultato della formazione attuata è stata una generalizzata **crescita personale**.

La scelta dei docenti coinvolti nello svolgimento dell'attività didattica prevista dalle azioni formative è stata indirizzata verso professionisti esperti. Alcuni sono stati proposti dalla società formativa, altri sono stati scelti e proposti dall'azienda, in virtù della loro precisa conoscenza delle tematiche da trattare e del livello di competenza che era stato riscontrato in essi. Tali docenti, infatti, conoscono il sistema aziendale e la realtà in cui opera la "Carlo Pellegrino & C.". Nell'attuazione del progetto, la particolare competenza dei docenti e la loro attenzione alle peculiarità del sistema aziendale su cui intervenivano è stata un **fattore di successo** dell'attività formativa. Vi è stata molta coerenza tra le necessità formative dei lavoratori coinvolti e il fabbisogno aziendale. Inoltre, la scelta 'per competenza' ha assicurato che i temi trattati e le abilità da sviluppare fossero affrontati con **un taglio quasi esclusivamente pratico e operativo**, basando la trasmissione del sapere e del saper fare anche sull'esame di casi realmente possibili e ancorando il tutto alla riflessione sull'esperienza che i discenti andavano compiendo nell'attività didattica. Il tipo d'impostazione delle docenze e l'approccio pedagogico privilegiato hanno permesso di mantenere **elevato il livello di motivazione**, di attenzione e di accoglimento da parte dell'aula rispetto agli oggetti dell'apprendimento. L'attività dei docenti è stata monitorata grazie a frequenti scambi anche informali fra questi e lo staff del piano.

I **contenuti** dell'azione formativa, concordati con l'azienda, erano strettamente attinenti agli obiettivi e anche alle competenze che i lavoratori dovevano acquisire e sviluppare. C'erano delle metodologie che, secondo l'azienda, i lavoratori dovevano conoscere e mettere in pratica e gli

argomenti da trattare derivavano da esse. Dunque, anche dal punto di vista dei contenuti si è tenuto a sviluppare un percorso di crescita, un filone tematico che peraltro l'azienda sostiene continuamente.

Nel sistema attraverso cui si realizza il processo formativo è stato inserito il **monitoraggio** e la **valutazione** del processo medesimo. Sono stati previsti anche strumenti di valutazione delle conoscenze e degli apprendimenti attivati, che hanno offerto risultati rispetto a due elementi: la realizzazione della coerenza fra obiettivi dichiarati e risultati raggiunti e il livello di realizzazione dell'attività programmata in termini di alcuni indicatori fisici e quantitativi. A noi interessa più il primo che il secondo aspetto e l'analisi fa emergere che il livello di coerenza raggiunto fra obiettivi e risultati è elevato e si può parlare di una completa coincidenza. In termini di valutazione, i materiali predisposti miravano a sondare il livello di *customer satisfaction* da parte dell'azienda, il gradimento da parte dei lavoratori messi in formazione e un paio di strumenti permettevano al tutor e al docente di esprimere una valutazione sul sistema aula. Rispetto all'azienda si è raccolto un **feedback**, rivelatosi **del tutto positivo** rispetto alla qualità della progettazione, alla congruenza della durata del corso, alle scelte metodologiche applicate e alla qualità delle risorse umane specialistiche coinvolte. A proposito di ciò, vale la pena riportare quanto ancora una volta è emerso nell'intervista con la direzione aziendale in merito al monitoraggio-valutazione della formazione attuata. La persona intervistata ha detto che l'azienda non ha messo a punto un proprio sistema di monitoraggio e valutazione e si fida di quello adottato da SDI Srl. Ha tenuto a dire, però, quanto segue: "Noi facciamo molta formazione sulla sicurezza e vari dei suoi aspetti e il nostro responsabile monitora personalmente ciò che viene messo in pratica. E' capitato a volte di dovere mettere in atto delle procedure e ciò è stato fatto con competenza, il che vuol dire che la formazione è stata efficace".

Altrettanto si è riscontrato da parte dei lavoratori beneficiari diretti della formazione e quanto abbiamo espresso in altri paragrafi del report, lascia intendere che la progettazione e l'attuazione di essa ha incontrato pienamente le attese e le esigenze dei dipendenti formati.

3.4 Considerazioni riepilogative

L'attività formativa che è stata attuata e resa disponibile per l'azienda "Carlo Pellegrino & C." attraverso il Piano formativo G.A.M.E. 4.0 è stata considerata dall'azienda **un'opportunità di sviluppo della propria struttura e delle risorse umane coinvolte**, in linea con gli obiettivi strategici che l'azienda da un po' di tempo si è data. Rispetto alla sequenza del processo che ha permesso l'attuazione del piano, l'analisi dei bisogni è stata un'attività nella quale hanno giocato un ruolo importante talune chiare consapevolezza dell'azienda circa i propri bisogni organizzativi e gli indirizzi strategici prefigurati dal management. L'azione della società di consulenza e formazione coinvolta ha permesso la traduzione di alcuni degli obiettivi strategici in bisogni e obiettivi formativi, sia generali sia specifici. Le stesse esigenze dei lavoratori, quindi, si sono potute tradurre in *input* forniti alla progettazione dall'azienda, che ne è a conoscenza grazie all'osservazione dei processi e a pratiche informali di dialogo e ascolto dei propri dipendenti. Sulla base di questi elementi è stato

possibile procedere alla definizione dei *gap* di competenze che l'introduzione dell'innovazione tecnologica e organizzativa ha generato e che andavano in qualche misura colmati. In tal senso, è stata operata la derivazione degli obiettivi formativi, sono state fatte le scelte sulle metodologie formative e individuati metodi di monitoraggio e strumenti di valutazione.

Le tematiche affrontate nelle 4 azioni formative sono state: 1) analisi dei processi e criticità; 2) sistemi di gestione aziendale e integrazione delle procedure di sistema; 3) processi e indicatori di performance; 4) PDCA; 5) ISO 9001 (edizione 2015); 6) migrazione a nuovi standard 2015; 7) ISO 14001. Sul piano del metodo didattico adottato, la scelta della soluzione “*blended*” ha rappresentato una delle carte vincenti in termini di efficacia rispetto al risultato formativo e di gradimento da parte dei discenti e dell'azienda che ha apprezzato il valore dell'apprendimento attivo, sostenuto principalmente dal *training on the job*. Complessivamente, la gestione del processo formativo è stata considerata, secondo i vari punti di vista da cui si è esaminata, molto positiva e pare non abbia mostrato punti di cedimento o di debolezza rispetto a quanto l'azienda si aspettava. E' stata, invece, una conferma del valore della formazione continua per le aspettative di crescita da parte dell'azienda, che ha esplicitamente ribadito la fiducia nell'attività di Fondimpresa come opportunità e la volontà di continuare a farvi ricorso, sia a valere sul conto di sistema sia sul conto formazione, ritenendo entrambi i canali uno strumento di soddisfazione dei propri bisogni formativi.

4 CONCLUSIONI

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

Grazie all'analisi complessiva dell'esperienza fatta dall'azienda “Carlo Pellegrino & C.” con la partecipazione al Piano in oggetto, condotta attraverso le interviste effettuate, è stato possibile mettere in luce molti **elementi positivi**, riscontrati sin dalla fase di analisi del contesto e dei bisogni, e che si sono poi ampliati in fase di attuazione delle attività formative. Alcuni di tali elementi che in maniera specifica hanno influito positivamente sulla formazione prodotta, sono stati esplicitamente citati dai testimoni privilegiati intervistati. In primo luogo, va citato il coinvolgimento nella progettazione di **risorse specialistiche vicine all'azienda** e a conoscenza del loro processo produttivo, che hanno svolto un ruolo attivo di affiancamento allo staff di progettazione e di attuazione delle azioni formative. Questa modalità organizzativa scelta per la produzione e attuazione del piano è citata più in dettaglio a proposito delle ‘buone prassi’ formative aziendali. La **consapevolezza e la condivisione** dei bisogni formativi e degli obiettivi, non solo fra la committenza e la società di consulenza ma anche fra i dipendenti dell'azienda, hanno facilitato l'accettazione del lavoro formativo da parte dei destinatari e hanno creato un terreno di collaborazione e partecipazione, indispensabili alla buona riuscita delle azioni formative. Un altro elemento che ha facilitato l'efficacia dell'attività formativa è stato quello della flessibilità nell'organizzazione del processo da attuare. Infatti, il Piano è stato adattato, in sede di progettazione e attuazione, rispetto all'attività degli operatori da mettere in formazione. Oltre all'articolazione oraria delle lezioni, quello

che esplicitamente è stato citato come un elemento che favorisce molto il processo formativo e il successo didattico è la presenza del *training on the job* che, in termini di efficacia dell'azione formativa, ha permesso un immediato riscontro nell'applicazione pratica di quanto doveva essere appreso. Si può porre l'accento anche sul fatto che l'abitudine a fruire di percorsi formativi con una certa cadenza è stata per la "Carlo Pellegrino & C." e per SDI Srl un ulteriore elemento di facilitazione nell'accettazione della proposta da parte dell'azienda e nell'attuazione, quindi nel rapporto con i fruitori della formazione stessa.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Oltre alla rilevazione di taluni fattori che hanno accresciuto il successo dell'attività formativa prevista nel Piano è possibile individuare, nell'ambito di quanto è stato fatto, una "buona prassi": un'esperienza ravvisabile come tale all'interno del "sistema – Piano". I criteri che ci conducono a considerare l'azione formativa come una buona prassi sono quelli dell'**efficacia** (capacità di generare buoni risultati), della **qualità strategica** (soluzione ai problemi) e della **qualità attuativa**, sia in termini di efficacia sia in termini di qualità rispetto alla congruità della risposta dell'iniziativa al 'sistema cliente' e ai suoi obiettivi. In particolare, ci si riferisce a quanto è emerso dal colloquio con la referente aziendale che ha sottolineato la relazione fra le aspettative dell'azienda, che erano quelle di formare i dipendenti all'utilizzo corretto delle procedure e anche di migliorare dei processi organizzativi attraverso l'informatica, e i risultati ottenuti. Rispetto a questi l'intervistata ha ampiamente sottolineato la convinzione/percezione di esservi riusciti, derivante oltre che da verifiche svolte anche dal fatto che il management osserva che, grazie agli effetti della formazione, i collaboratori formati sono molto più attenti e veloci nelle procedure e hanno più consapevolezza e coscienza delle stesse rispetto al successo della conduzione del processo produttivo. Un ulteriore risultato che fa dell'impostazione che è stata data all'esperienza formativa un elemento di qualità strategica è che i buoni risultati ottenuti non sono soltanto a vantaggio dei lavoratori formati ma, secondo quanto è stato detto da uno dei dipendenti intervistati, il tutto è servito a sostenere e accentuare, rendendolo evidente, una **approccio culturale dell'azienda**. Per andare nello specifico, l'esperienza ha mostrato come il fatto che l'azienda sia certificata ISO da molti anni, attraverso l'esperienza di formazione è stato evidenziato e percepito come un "essere virtuosi". Questo non è un effetto secondario ma, al contrario, molto importante perché permette all'azienda di formare e indirizzare tutti i dipendenti su un piano di competenze a cui tiene molto, ovvero quello dell'analisi dei rischi e soprattutto della cultura della sicurezza facendo radicare in essi una cultura e un'identità aziendale ben precisa.

4.3 Conclusioni

L'analisi svolta fin qui sul profilo dell'azienda "Carlo Pellegrino & C." sul suo processo produttivo e sul piano formativo "G.A.M.E. 4.0 - Guidare le Aziende siciliane verso il Miglioramento e l'Efficienza" nonché sull'impatto di questo sul sistema aziendale e le sue performance produttive, ha fornito diverse informazioni e considerazioni che vengono di seguito sintetizzate. Un primo elemento emerso è che **l'investimento nell'innovazione di processo**, attraverso il ricorso alla tecnologia applicata è **una delle scelte strategiche fondamentali dell'azienda**. Da essa discendono obiettivi

aziendali orientati al **mantenimento della competitività** rispetto ai *competitors* che operano nel settore sul territorio nazionale e internazionale. È emerso con chiarezza che la **formazione continua** è a pieno titolo una **risorsa privilegiata** cui l'azienda fa ricorso per sostenere e rafforzare i processi di cambiamento organizzativo necessari e connessi all'inserimento di nuove tecnologie, e per adeguare le competenze possedute dalle proprie risorse professionali alle nuove esigenze produttive. Fondimpresa rappresenta, peraltro, il fondo delle cui risorse l'azienda si avvale partecipando agli avvisi e utilizzando anche il proprio conto formazione. Il piano di formazione in oggetto, a sostegno dell'innovazione organizzativa di prodotto e/o di processo, ha offerto all'azienda percorsi di apprendimento attraverso i quali sviluppare competenze, conoscenze e abilità direttamente collegate al progetto di sviluppo aziendale, che rappresenta il fondamento dello sviluppo sia organizzativo sia delle risorse umane.

L'**analisi dei bisogni** formativi aziendali è stata condotta dai consulenti della società di formazione SDI Srl, sulla base delle indicazioni e degli orientamenti aziendali; sin da questa fase è stata realizzata una proficua **collaborazione con il management** e dall'analisi sono emerse le principali esigenze di aggiornamento delle competenze già possedute e consolidate fra il personale impegnato nelle attività lavorative.

Nel colloquio effettuato, la rappresentanza aziendale ha evidenziato l'accuratezza della progettazione e la validità dell'**approccio metodologico** scelto. Questo si è rivelato un **fattore di successo** rispetto agli obiettivi di apprendimento da raggiungere. L'attività didattica ha privilegiato l'apprendimento attivo ancorato all'esperienza diretta, fatta sia in aula che sul posto di lavoro, permettendo ai lavoratori di applicare direttamente 'in situazione' le conoscenze e le tecniche presentate in aula attraverso lezioni frontali (metodo espositivo), permettendo loro di imparare facendo (*learning by doing*). L'apprendimento cognitivo e quello operativo hanno entrambi avuto il loro spazio producendo risultati positivi sia per i lavoratori in formazione sia per l'azienda. I primi, infatti, messi subito in situazione hanno visto accrescersi la loro motivazione a seguire l'attività formativa. L'azienda ha potuto verificare i risultati prodotti riscontrando un significativo cambiamento e un miglioramento non solo nelle routine lavorative singolarmente considerate ma in tutto il sistema aziendale e nel suo funzionamento. Anche gli strumenti di valutazione adoperati hanno messo in luce buoni risultati nella percezione di tutti i soggetti formati, che ritengono di avere conseguito un buon livello di nuove conoscenze e di nuove competenze acquisite.

I lavoratori, diretti protagonisti e beneficiari dell'attività, hanno espresso, nelle forme e nei tempi programmati, la loro opinione e i loro eventuali bisogni di apprendimento specifico durante l'attività didattica nonché il loro gradimento, utilizzando i dispositivi di valutazione di cui si è precedentemente detto, producendo importanti feedback che sono stati restituiti anche all'azienda oltre che ai diretti interessati. Anche lo staff di progetto, nelle sue diverse articolazioni, ha tratto elementi di consapevolezza su quanto è stato realizzato, ricevendo input per eventuali progettazioni future per l'azienda committente.

Il management e gli stessi lavoratori coinvolti complessivamente hanno manifestato un **elevato grado di soddisfazione rispetto all'impatto** che la formazione ha avuto sui processi aziendali e sulle rispettive performance lavorative, a partire da una maggiore consapevolezza e dimestichezza

nell'uso degli strumenti, delle procedure, delle tecniche apprese. Nel complesso, l'azione formativa ha permesso di **accrescere le competenze** ma anche di **fluidificare e innovare i processi aziendali** in termini d' **integrazione sistemica**, producendo un impatto sicuramente positivo nella percezione di tutti i soggetti interessati e coinvolti.

In conclusione, l'esperienza ha prodotto i risultati sperati dall'azienda, andando anche un po' oltre le sue aspettative e soprattutto rinsaldandone la fiducia nella qualità e nell'efficacia della formazione continua finanziata attraverso Fondimpresa.