

GHISETTI 1870 srl

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

**“La sperimentazione di nuove ricette e nuovi metodi di lavoro in Ghisetti 1870:
tecnologie e innovazione al servizio dell’agroalimentare”**

Piano AVI/207/22

“Smart cooking in Ghisetti”

Sommario

1.	<i>Introduzione</i>	4
2.	<i>Strategie aziendali e ruolo della formazione continua</i>	5
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3	Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	7
2.4	Considerazioni riepilogative	8
3.	<i>Il piano formativo</i>	8
3.1	L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	8
3.2	Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	9
3.3	Considerazione riepilogative.....	10
4.	<i>L'impatto della formazione</i>	11
4.1	L'impatto della formazione	11
4.2	Considerazioni conclusive	12
5.	<i>Conclusioni</i>	12
5.1	Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2	Conclusioni	13

1. Introduzione

Il progetto “Smart cooking in Ghisetti” è stato presentato da Punto Confindustria a Fondimpresa il 24/05/2022 ed è stato ammesso a finanziamento con comunicazione del fondo Prot. OUT/15570/2022 del 26/10/2022.

Il piano di innovazione di Ghisetti nasce proprio per rispondere alle nuove istanze poste dal mercato della V gamma che, oltre a proporre prodotti di semplice preparazione, deve rispettare le caratteristiche organolettiche, nutraceutiche, di sostenibilità e sicurezza alimentare che sono prioritarie a livello nazionale ed europeo.

Con questi obiettivi Ghisetti ha iniziato, in collaborazione con il Dipartimento dell’Università di Padova di Agronomia, Animali, Alimenti, Risorse naturali e Ambiente, denominato DAFNE, lo studio di nuovi processi di trasformazione e di nuovi prodotti o forme evolute di essi, da proporre ai propri clienti.

In effetti, il mercato dei prodotti di V gamma sembra stia vivendo una fase di crescita costante e dinamica, crescita dettata da una maggiore consapevolezza del consumatore che è sempre più attento alla qualità e alla convenienza dei prodotti alimentari che acquista, in considerazione anche del fatto che questi prodotti sono pratici e veloci. Consentono di preparare pasti sani in un contesto di vita sempre più urbanizzato con ritmi perlopiù frenetici e organizzati. Il mercato, tuttavia, pone alle aziende del settore, quindi anche a Ghisetti, delle sfide da non sottovalutare.

La stagionalità, per esempio, o il prezzo finale di vendita che è percepito tendenzialmente più alto rispetto ai prezzi dei prodotti freschi. Il mercato è competitivo, con un aumento dell’offerta da parte di piccole e medie imprese, ma anche da parte di grandi marchi. Una sfida è, quindi, quella di mantenere standard elevati di qualità del prodotto.

Non di minore importanza il fatto che questi prodotti siano ancora maggiormente commercializzati attraverso i canali di distribuzione della GDO, sebbene siano in aumento gli acquisti online.

Purtroppo le logiche della grande distribuzione organizzata non sono sempre facili e lineari da gestire e questo aspetto si aggiunge alla questione cruciale della competitività di un’azienda che opera in questo comparto, così come viene ben spiegato dal manager di Ghisetti.

L’azienda, allora, consapevole delle difficoltà e delle sfide legate a questo mercato, in un momento particolare di riorganizzazione interna, decide di investire nella formazione dei propri dipendenti per rilanciarsi e avviare un processo di innovazione di prodotto introducendo alcune tecnologie dell’industria 4.0.

Le attività formative sono iniziate a novembre 2022 e sono terminate ad ottobre 2023.

Sono stati coinvolti 17 lavoratori per un totale di 250 ore di formazione complessive.

I temi trattati nei 12 percorsi formativi hanno soddisfatto le esigenze dell’azienda, in risposta al più complessivo piano di rilancio ed innovazione che Ghisetti auspicava e aveva manifestato in fase di ideazione del progetto stesso. Nel suo insieme le attività formative hanno riguardato la tematica della sicurezza alimentare, la sostenibilità e la qualità nei prodotti vegetali di quinta gamma. Un altro tema formativo è stato la pianificazione del processo produttivo e lo sviluppo di nuove ricette, nonché le modalità operative da applicare nei processi produttivi in un’ottica di industria 4.0.

La formazione ha riguardato anche la gestione dell’ambiente di lavoro e l’organizzazione della logistica e degli approvvigionamenti, temi questi che hanno permesso l’introduzione di nuove modalità organizzative e di un cambio nel modello e nelle prassi di lavoro; questione che prima in azienda trovava una certa resistenza di applicazione da parte dei lavoratori. La formazione ha riguardato anche la gestione delle relazioni interne, sia relative al team leader sia relative al team di lavoro.

Il processo formativo ha contato sul coinvolgimento dell’Università di Padova, che ha qualificato le azioni formative dando accesso ai dipendenti di Ghisetti ai laboratori di sperimentazione propri del Dipartimento DAFNE. Al termine del percorso formativo e di ricerca compiuto dall’azienda, oltre agli obiettivi raggiunti, sono emerse degli orientamenti che saranno implementati nel prossimo percorso di crescita ed innovazione. Sarà un prossimo obiettivo strategico dell’azienda migliorare la durata di conservazione degli alimenti per garantire tra l’altro la diminuzione degli sprechi, investendo così anche in sostenibilità. Sarà altresì importante individuare modalità di valorizzazione dei sottoprodotti e dei loro composti bioattivi secondo i principi dell’economia circolare. Essere competitivi comporterà inoltre, il miglioramento dell’etichettatura che dovrà essere più chiara attraverso l’indicazione dei principi nutritivi contenuti nel prodotto.

L’azienda, infine, ha intenzione di investire in un progetto che la renderà autonoma in termini energetici attraverso l’installazione di un parco agri solare che potrà realizzarsi nelle vicinanze dell’impresa.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Ghisetti 1870, produce e distribuisce frutta e verdura confezionata sottovuoto e successivamente cotta a vapore. È un'azienda del comparto agroalimentare che opera nel settore della V gamma, cioè quel settore che produce frutta e verdure cotte, confezionate e pronte al consumo. La V gamma di Ghisetti si definisce "speciale": frutta e verdura sono selezionati freschi, puliti, lavati, talvolta affettati, per poi essere messi in un particolare contenitore plastico dove viene creato il sottovuoto. A questo punto avviene il processo di cottura in un apposito forno a vapore.

Il metodo di conservazione di Ghisetti è sicuro, è efficace, poiché evita il contatto diretto del cibo con l'aria. Viene così impedita l'ossidazione o la degradazione di natura biologica dell'alimento. Inoltre, dal punto di vista nutrizionale, la cottura a vapore garantisce la conservazione dei principi nutritivi, dato che la loro dispersione è minima. Con questo processo il prodotto risulta allo stesso tempo cotto e pastorizzato, garantendo la massima sicurezza alimentare.

Ghisetti nasce, come si evince dal nome dell'azienda, nel 1870 contando davvero tanti anni di storia e presenza nel mercato dell'agroalimentare. Il suo primo ambito di commercializzazione era quello della prima gamma, ovvero, di prodotti freschi ed interi che non hanno subito trasformazioni, nello specifico patate.

L'azienda nasce a Modena. I soci fondatori e gli attuali proprietari sono di origine modenese.

Decidono di ampliare l'azienda comprando uno stabile nella zona di Badia Polesine in provincia di Rovigo. Il sito produttivo si localizza vicino alla ferrovia in quanto in quegli anni il treno era il mezzo di trasporto più utilizzato anche per il trasporto merci. Nel tempo l'azienda passa di proprietà ad Antonio Ghisetti e poi a Pietro Ghisetti che di fatto è la persona che introduce l'innovazione della quinta gamma. In quel tempo rimangono attivi i due siti, quello a Badia Polesine e la sede di Modena.

L'introduzione della quinta gamma accade grazie alla commercializzazione di prodotti provenienti principalmente dalla Francia; pur rimanendo attiva la produzione della prima gamma, viene affiancata la produzione di quinta gamma e l'azienda si inserisce così con successo nel mercato italiano. È stato poi strategico l'acquisizione del fornitore francese, che ha dato vita così alla sede produttiva e tuttora presente a Le Chene.

Oggi questo stabilimento è dotato di impianti all'avanguardia per una produzione ad alti livelli di qualità e sicurezza. Nei reparti è garantita la massima igienicità e tutta la produzione avviene in ambienti microfiltrati e condizionati in leggera sovrappressione per scongiurare la contaminazione di agenti estranei. L'attenzione verso gli aspetti ambientali, ha portato a dotare lo stabilimento di un proprio impianto per la depurazione delle acque reflue.

Lo stabilimento francese si trova in un'area particolarmente fertile per la produzione di patate, prodotto che costituisce oggi il core business dell'azienda.

Negli anni in Ghisetti si introduce anche la produzione di altri prodotti, come carote, rape, mais per incontrare e soddisfare le tendenze di mercato.

Un altro momento significativo per l'impresa è la costruzione dell'attuale sede, che è sia sede legale che produttiva. La scelta di stabilirsi nell'attuale sito, è stata dettata dal fatto che non bastava più essere un sito prettamente commerciale cioè che riceveva e commercializzava i prodotti, ma era necessario aprirsi maggiormente in termini di produzione industriale. La sede di Modena cessa la sua attività e nasce questa nuova sede, vicina all'autostrada e quindi più facilmente raggiungibile e facilmente collegata a livello logistico. Siamo nel 2012 e viene inaugurato il nuovo stabilimento, costruito appositamente per la produzione delle verdure precotte al vapore. Si pensi che attualmente la sede ha una capacità produttiva di 6 mila tonnellate di lavorato ed è in rapida espansione.

Un'ulteriore tappa rilevante è riferita all'anno 2013, periodo nel quale Ghisetti subisce una battuta d'arresto. Viene a mancare il proprietario, Ghisetti Pietro, vera anima dell'azienda. La perdita di una guida così importante, compromette la gestione aziendale tanto che si sono succeduti una serie di eventi che hanno comportato una riorganizzazione interna e un adattamento ad un nuovo assetto societario. Di fatto la proprietà rimane alla famiglia Ghisetti, ma il management è oggi costituito, oltre che dalla famiglia, anche da altre figure dirigenziali che portano all'azienda competenze e conoscenze specifiche che stanno favorendo il miglioramento in termini di efficienza e di strategia aziendale.

Con questo nuovo assetto societario e organizzativo si è data una nuova impronta all'azienda, ritornando a dare valore a quella che è sempre stata la natura di Ghisetti, ovvero, l'origine agroalimentare con un contatto diretto

anche con i prodotti locali e ponendo attenzione alla provenienza agricola, senza tuttavia esasperare l'aspetto commerciale.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici dell'impresa sono ovviamente correlati all'andamento del mercato di riferimento.

I prodotti di quinta gamma risultano essere sempre più apprezzati dai consumatori i quali cercano soluzioni pratiche e salutari da mettere in tavola. Questo trend è stato fortemente influenzato dalla pandemia che ha in qualche modo inciso sulle abitudini alimentari delle persone. Certamente i prodotti commercializzati, anche da Ghisetti, rispondono alle esigenze di un ritmo di vita sempre più impegnato, ma anche alla consapevolezza della necessità di avere una dieta equilibrata. I prodotti di quinta gamma, perciò, facilitano l'introduzione di cibi sani nella quotidianità.

Ghisetti serve la GDO, quindi la grande distribuzione di supermercati, ma serve anche le industrie alimentari, le gastronomie e la ristorazione collettiva. La produzione di prodotti frutticoli, pertanto, va ad inserirsi molto bene in qualsiasi canale di distribuzione alimentare.

Il mercato di questi prodotti in Italia deve affrontare alcune sfide delle quali è ben consapevole Ghisetti.

In primis la stagionalità dei prodotti, ma anche la questione dei costi e dei prezzi alla vendita. In questo senso, la concorrenza sia in Italia che all'estero, è molto intensa e conta costi del lavoro e della produzione nettamente più vantaggiosi nei paesi emergenti.

Un primo orientamento strategico dell'azienda, pertanto, è quello di essere sempre più competitiva nei mercati esteri.

Per reggere e affrontare la concorrenza, Ghisetti ha ben presente un altro indirizzo strategico, cioè la diversificazione del prodotto. In un mercato sempre più saturo, come riferisce il responsabile del piano, è necessario inventare prodotti che nessuno propone, piuttosto che modalità diverse di cottura o anche di porzionamento, si pensi alle famiglie mononucleari. Insomma, per sfidare i competitor è opportuno che l'azienda sviluppi una certa resilienza e capacità di re-inventarsi, anche in base alle tendenze del mercato, capendo quali saranno i futuri trend.

Un altro aspetto assolutamente strategico, è legato al posizionamento del prodotto nel mercato. Questo implica da un lato una buona capacità di dialogo con il buyer e dall'altro riuscire a trasmettere al cliente il valore del prodotto andando a stimolare la curiosità del consumatore a provare i prodotti del brand.

Al momento non è tanto strategico un piano marketing, quanto piuttosto un posizionamento corretto del prodotto sugli scaffali. Questo perché negli anni di impasse, l'azienda si è un po' allontanata dalla propria vision e in considerazione della forte diversificazione delle esigenze del mercato, di fatto Ghisetti ha perso il posizionamento di leader che ha caratterizzato nel tempo il business aziendale.

Altro elemento fondamentale è quello legato ai metodi di cottura e alle tecnologie connesse.

Oggi è assolutamente strategico proporre nel mercato un prodotto che assomigli sempre più, sia per il sapore che per la consistenza, ad un prodotto fatto in casa e che rievoca i sapori della tradizione.

In questo senso, perciò, è basilare appropriarsi di quelle tecnologie e tecniche capaci di garantire una migliore qualità del prodotto finito, più sano e sicuro e con un sapore migliore. Queste tecniche di cottura permettono anche una certa efficienza e una riduzione degli sprechi alimentari grazie ad un controllo più preciso della cottura e all'ottimizzazione dell'utilizzo delle materie prime.

Da porre all'attenzione anche un altro aspetto, cioè quello relativo al rilevante orientamento dell'azienda verso la ricerca e sviluppo. La collaborazione con l'Università di Padova, ad esempio, ne è la dimostrazione. Come pure il fatto che a Ghisetti è riconosciuta, persino dai competitor, l'eccellenza nel campo della R&D dell'agroalimentare. Non da ultimo, nel 2021 l'azienda ha intrapreso un percorso di innovazione che ha portato alla messa in opera di una nuova linea di produzione e alla sperimentazione e successiva commercializzazione di prodotti diversi rispetto a quelli proposti attualmente. È proprio in questo nuovo progetto, formalizzato nel Piano Formativo in esame, che Ghisetti ha introdotto le tecnologie dell'Industria 4.0 nei processi produttivi: un sistema di cottura con forni combinati e abbattitori a raffreddamento rapido.

Questi macchinari sono tra loro in dialogo e interconnessi con i sistemi informatici interni secondo le direttive dettate da industria 4.0. Tutti i dispositivi sono collegati in rete tramite cloud per lo scambio di informazioni:

L'operatore gestisce da remoto le informazioni, trasmette i comandi all'apparecchiatura e scarica i dati e le informazioni che riceverà a sua volta. Si possono in questo modo salvare e scaricare i dati relativi all'HACCP, controllare il funzionamento delle attrezzature, programmare la manutenzione.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Quanto finora dettagliato permette di meglio introdurre quelli che sono gli obiettivi aziendali legati alla realizzazione del piano formativo e dare evidenza degli esiti attesi in fase di progettazione della formazione.

Grazie al nuovo processo produttivo l'azienda si attendeva di superare i limiti dettati dalla cottura in autoclave e di realizzare progetti come la commercializzazione delle verdure in foglia, nello specifico gli spinaci, fino ad oggi non presi in considerazione a causa della loro difficile realizzazione con quelle che erano le strumentazioni a disposizione. Con l'introduzione di queste tecnologie ci si attendeva di sperimentare lavorazioni innovative e realizzare prodotti a maggior valore aggiunto. Ovviamente ciò è possibile solo attraverso il coinvolgimento e la formazione del personale dedicato a questa linea.

L'obiettivo dichiarato è l'apertura di una nuova linea produttiva per la cottura di prodotti semi-lavorati per il cliente finale. Per concretizzare questo progetto sono state realizzate due nuove sale: la prima, ricavata al primo piano dello stabilimento, dedicata allo studio e allo sviluppo dei nuovi prodotti, una sorta di sala prove/test. Questa area è utilizzata anche per attività di presentazione dei nuovi prodotti alla clientela e all'accoglienza degli ospiti.

La seconda sala, ricavata all'interno dell'area produttiva di trasformazione, refrigerata con dei pannelli frigoriferi a parete. Quest'area è dedicata alla produzione industriale.

L'inserimento di questa nuova linea di produzione sembra essere stata particolarmente vantaggiosa perché ha consentito di applicare diverse tipologie di cottura, ma anche scongelare il prodotto in tempi brevi, nel caso di utilizzo di materie prime surgelate, nonché di essiccare il prodotto in caso di utilizzo di prodotti ad alto contenuto di acqua. L'introduzione di abbattitori si pensava potesse permettere un rapido processo di surgelamento; modalità, questa, alternativa alla conservazione sottovuoto attualmente in uso.

Il processo produttivo sperimentato nelle nuove aree di produzione avrebbe dovuto presentare delle novità rispetto al processo tradizionale, come ad esempio il confezionamento del prodotto successivo alla cottura o ancora la possibilità di realizzare produzioni limitate e dedicate.

L'obiettivo dell'azienda era implementare un processo legato all'investimento in nuove attrezzature, anche riferite all'industria 4.0, per offrire prodotti specifici per le esigenze di potenziali clienti in modo da aggredire un mercato sempre più difficile. I risultati hanno superato le attese nel senso che, oltre all'ampliamento del know how aziendale riferito a nuovi processi di lavorazione e a nuove ricette, si è avviato un utile processo di collaborazione con l'università di Padova finalizzato al miglioramento continuo e all'implementazione di innovazione nei processi aziendali.

Tuttavia, nel tempo intercorso tra la progettazione e la realizzazione del piano formativo, l'azienda ha vissuto delle riorganizzazioni interne che hanno da un lato rallentato l'avvio delle attività riferite al piano formativo, ma dall'altro ha di fatto permesso una ancora più accurata definizione del vantaggio atteso dalla formazione.

Il piano formativo ha previsto il coinvolgimento di tutti i processi aziendali: la produzione, la logistica, il marketing e, infine, il settore che segue gli aspetti relativi a qualità e sicurezza. Il coinvolgimento di questi processi aziendali è stato strategico e l'azienda si attendeva un vero e proprio cambiamento nelle prassi lavorative dei lavoratori, quindi un impatto subito capitalizzabile relativo alle modalità di lavoro dei propri dipendenti.

Pur non avendo specifiche modalità e strumenti finalizzati alla misurazione dei benefici della formazione rispetto ai costi sostenuti, Ghisetti ha percepito il rapporto tra l'investimento in formazione e i risultati ottenuti come estremamente vantaggioso in quanto l'impatto e il beneficio ottenuto, hanno superato i costi impliciti relativi alla realizzazione del Piano formativo.

Questo di Ghisetti, è stato un percorso fortemente voluto, anche dalle parti sociali dell'azienda, tanto che si è realizzato in tempi stretti. L'azienda ha una propria rappresentanza sindacale interna che è stata coinvolta sin dalla fase di progettazione delle attività. Questo coinvolgimento dei lavoratori è il risultato particolarmente proficuo in termini di comprensione delle politiche aziendali e degli orientamenti strategici.

2.4 Considerazioni riepilogative

Ghisetti è un'azienda che ha una lunga storia ed esperienza e che dimostra di impegnarsi con passione nel settore dell'agroalimentare offrendo una linea completa di frutta, verdura e cereali garantendo la migliore qualità e un confezionamento sottovuoto che permette il pronto utilizzo.

È proprio questa tecnica produttiva, quella della conservazione sottovuoto e della cucina a vapore, che rende sicura, collaudata e garantita la genuinità del prodotto vegetale che in questo modo mantiene inalterate le proprietà organolettiche.

I loro prodotti sono utilizzabili al 100%, in quanto non hanno scarti e il packaging, che non prevede spazi vuoti, rende un minimo ingombro.

La qualità del prodotto offerto, in sinergia con una politica aziendale fortemente orientata alla Ricerca e Sviluppo, permette all'impresa di potersi rilanciare nel mercato di riferimento puntando sul posizionamento del prodotto e sull'apertura a nuovi mercati.

Nella consapevolezza che la qualità del prodotto offerto passa anche attraverso innovative tecniche di cottura, l'azienda si è affidata a Fondimpresa per realizzare un piano formativo finalizzato all'introduzione di tecnologie legate all'industria 4.0. che si concretizzano nella nuova linea produttiva.

3. Il piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Per garantire una risposta adeguata alle esigenze di Ghisetti, è stato fondamentale svolgere un'analisi approfondita del fabbisogno formativo. Questa analisi non solo ha identificato le competenze necessarie per affrontare la domanda dell'azienda, ma ha contribuito a costruire un ambiente di lavoro motivante e orientato alla crescita professionale. I fabbisogni formativi specifici dell'azienda sono emersi in considerazione delle evoluzioni del mercato, delle strategie aziendali e delle aspettative sia del management che dei lavoratori.

È stato ugualmente indispensabile analizzare con accuratezza il progetto di innovazione intrapreso dall'azienda per individuare il gap tra le competenze possedute dal lavoratore e quelle richieste per supportare il processo di cambiamento in atto.

Nello specifico, relativamente al processo di innovazione, l'azienda aveva manifestato la necessità di investire in studio e ricerca su un progetto che nel tempo aveva visto dei fallimenti. Come detto sopra, la nuova linea produttiva è finalizzata alla cottura di ortaggi in foglia. Questi ortaggi contengono molta acqua e nel processo di trasformazione Ghisetti non era ancora riuscito a trovare la soluzione adeguata alla realizzazione di un prodotto ottimale. Da qui, la necessità di formare il personale per l'utilizzo anche di questi nuovi macchinari e nuove procedure.

La rilevazione dei bisogni formativi, quindi, è stata condotta in collaborazione con Punto Confindustria, con i referenti scientifici di progetto tramite incontri in azienda e in call conference con i referenti aziendali e tramite la lettura delle schede per la raccolta di dati e informazioni compilate dal referente aziendale.

Il risultato di questa analisi è di seguito riportato dando evidenza dei principali bisogni formativi emersi.

Per il responsabile di produzione e per il responsabile della qualità e sicurezza si è rilevata la necessità di formazione specifica relativa agli aspetti microbiologici e di sicurezza dei processi di ricettazione degli alimenti.

In produzione, quindi addetti alle linee, capi settore, cuoco, manutentori, si è registrato uno specifico bisogno di formazione relativo agli aspetti connessi alla pianificazione del nuovo processo produttivo, alla ricettazione e alle nuove procedure per garantire la sicurezza alimentare. L'area logistica e l'ufficio acquisti hanno dovuto uniformarsi ai nuovi parametri relativi alle modalità e tempi di consegna e di stoccaggio, dettati dalla variazione della shelf life dei nuovi prodotti. Il fabbisogno formativo rilevato per l'area commerciale era attinente alla riprogettazione del modello di assistenza al cliente.

È emersa anche la necessità di sviluppare delle azioni formative rivolte ai dipendenti che operano nel processo produttivo sulla gestione dei rapporti nel team di lavoro.

Tutte le azioni formative, quindi, sono state ideate dando risposta al fabbisogno formativo rilevato.

Le tecniche utilizzate per la rilevazione del bisogno sono state efficaci e sono riuscite ad intercettare con accuratezza quello che poi era realmente il gap di competenze da formare. In questo senso non sono poi emersi fabbisogni inaspettati che l'azienda non aveva considerato.

Il finanziamento di Fondimpresa, ha consentito perciò di realizzare un piano formativo creato su misura sulle esigenze dell'azienda, anche se poi l'azienda ha investito fondi propri per l'implementazione struttura della nuova linea produttiva.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo formativo realizzato in Ghisetti è stato un percorso complesso e dinamico, orientato all'acquisizione di conoscenze, abilità e competenze nei lavoratori individuati come partecipanti alle azioni. Tale percorso si è articolato in diverse fasi, ciascuna delle quali ha svolto un ruolo importante nel raggiungimento degli obiettivi di progetto.

L'individuazione dei partecipanti alla formazione è stata condotta in funzione degli obiettivi strategici dell'azienda e degli obiettivi del piano.

Ricordo che oggetto di approfondimento di questo progetto sono tutti gli ambiti scientifico-disciplinari aventi come denominatore comune l'alimento, la sua trasformazione ed il suo consumo, sia dal punto di vista formativo che della ricerca. In particolare, come cita il piano: "vengono considerate le caratteristiche biochimiche e microbiologiche del prodotto, le tecnologie di produzione e di trasformazione che garantiscono la conservazione e la distribuzione degli alimenti in condizioni di sicurezza igienica, con particolare attenzione all'integrità delle proprietà organolettiche e del valore nutrizionale. L'efficienza produttiva di preparazione del cibo, il controllo di processo, la qualità e l'uniformità del prodotto finale saranno garantiti anche dalla digitalizzazione, mediante lo scambio dei dati fra dispositivi (es. ricette integrate tra più dispositivi di cottura e conservazione in filiera)".

Ribadito l'oggetto del piano, va da sé che ad essere coinvolti in questo progetto di cambiamento ci sono tutti i processi aziendali e pertanto, è stato necessario aggiornare le competenze dei lavoratori che operano nelle diverse aree: produzione, logistica, ufficio commerciale e qualità.

È altrettanto utile precisare che l'approfondimento tematico è stato condotto da soggetti diversi. Lo studio del nuovo prodotto, delle metodologie di valutazione del processo produttivo e dei parametri di riferimento sono state affidate all'Università di Padova (Dipartimento DAFNAE). La pianificazione del prodotto, la messa in opera della nuova ricetta (costruire, sperimentare, eseguire ricette per preparazioni alimentari), i cambiamenti da apportare al settore della logistica, sono tematiche affrontate da esperti del settore agroalimentare.

Allora, come già detto, i partecipanti sono stati individuati dando priorità ai bisogni formativi emersi dall'analisi del processo di innovazione. Di seguito sono invece descritti in funzione del percorso formativo.

Titolo del corso: Sicurezza Alimentare nei prodotti vegetali di V gamma

n. 1 impiegata responsabile qualità/sicurezza e n.1 operaia responsabile della produzione

Titolo del corso: Sicurezza Alimentare nei prodotti vegetali di V gamma

n. 1 impiegata responsabile qualità/sicurezza e n.1 operaia responsabile della produzione

Titolo del corso: Pianificazione del processo produttivo

n. 3 operaie (2 caposettore e 1 addetta alle linee), impiegate in sala trasformazione, n. 2 manutentori che operano in produzione, n. 1 cuoco.

Titolo del corso: Sviluppo delle nuove ricette

n. 3 operaie (2 caposettore e 1 addetta alle linee) impiegate in sala trasformazione, n. 1 cuoco.

Titolo del corso: Modalità operative dei processi produttivi

n.1 chef, n. 2 manutentori che operano in produzione, n. 3 operaie (2 caposettore e 1 addetta alle linee) impiegate in sala trasformazione.

Titolo del corso: La gestione dell'ambiente di lavoro

n. 3 operaie (2 caposettore e 1 addetta alle linee) impiegate in sala trasformazione, n. 1 chef

Titolo del corso: Creare valore nella relazione con il cliente

n.1 impiegata responsabile dell'area logistica, n. 1 impiegata addetta nel reparto vendite, n. 1 quadro Responsabile del reparto vendite

Titolo del corso: L'organizzazione della logistica

n.1 impiegata responsabile dell'area logistica, n. 2 impiegate nell'area logistica

Titolo del corso: La gestione degli approvvigionamenti

n.1 impiegata dell'area logistica, n. 1 impiegata responsabile della logistica

Titolo del corso: Relazioni interne: il team leader

2 Operaie caposettore addette alla sala trasformazione, 1 Operaia addetta alle linee in sala trasformazione

Titolo del corso: Relazioni interne: il team di lavoro

1 cuoco, 4 operaie addette alle linee in sala trasformazione.

Lo studio di questo caso aziendale si è poi occupato della coerenza interna delle azioni formative in termini di definizione di obiettivi, esiti attesi, metodologie didattiche utilizzate in relazione al fabbisogno rilevato.

Gli esiti dell'intervista al responsabile del piano hanno confermato come il progetto formativo di ogni singolo intervento abbia rispettato il fabbisogno e abbia poi dato un riscontro positivo.

Anche la micro-progettazione, intesa come dettaglio dei contenuti e delle modalità e tempi formativi, è stata rispondente alle esigenze aziendali.

Un esempio concreto, raccontato dal referente di piano, consiste nell'introduzione di un metodo di lavoro riconducibile alla logica *lean*. Effetto diretto della formazione è l'applicazione di procedure che partono dall'analisi della materia prima, alle modalità di trasformazione del prodotto, alla valutazione del mercato di riferimento, alla valutazione dei costi. Il risultato è la formalizzazione di uno standard che guida alla progettazione complessiva di un nuovo prodotto o al miglioramento di un prodotto esistente.

Le metodologie usate per la realizzazione delle azioni formative sono tutte metodologie "attive" e innovative che prevedono un diretto coinvolgimento del discente e una applicazione pratica nel contesto lavorativo.

Si è potuto osservare come training on the job, action learning, coaching abbiano caratterizzato le modalità di erogazione della formazione. Quindi i partecipanti hanno acquisito competenze pratiche svolgendo attività reali all'interno del loro contesto lavorativo, sotto la guida di un esperto. Hanno affrontato sfide concrete legate al loro lavoro, collaborando in team per trovare soluzioni originali e riflettendo sulle esperienze compiute. Proprio per questo motivo si ritiene che tali metodologie abbiano dato risultati ottimi in termini di efficacia.

A supporto della crescita professionale dei collaboratori coinvolti in questi processi di innovazione dell'azienda, 86 ore sulle 250 che compongono il piano formativo "Smart cooking in Ghisetti" sono state svolte da docenti universitari del Dipartimento di Agronomia, Animali, Alimenti, Risorse naturali e Ambiente (DAFNAE). In particolare, alcune lezioni si sono svolte presso i Laboratori di: Tecnologie Alimentari, Microbiologia degli Alimenti e Analisi Sensoriale (AnSen-LAB) del Campus Agripolis dell'Università di Padova, dove i prodotti sono stati testati per valutarne la sicurezza microbiologica, la qualità nutrizionale e organolettica.

Le ore restanti di formazione sono state condotte da docenti senior e consulenti esperti del settore: esperto di processi di innovazione; una biologa, docente esperta in consulenze igienico-sanitarie nel settore agro-alimentare; docente senior in comunicazione, orientamento al mercato del lavoro, motivazione, autostima, marketing, organizzazione aziendale e amministrazione.

Nella sua realizzazione il progetto ha tenuto conto delle esigenze organizzative dell'azienda, tanto da partire un po' dopo rispetto alla sua approvazione proprio perché il responsabile del piano intendeva programmare le attività in tempi ristretti, ma funzionali all'azienda e al ciclo produttivo. Complessivamente, l'erogazione della formazione è stata ottimale e non si sono dovuti gestire gli imprevisti che normalmente possono manifestarsi quando si attua un progetto formativo.

3.3 Considerazione riepilogative

Riepilogando, pare interessante evidenziare alcune questioni che sono risultate particolarmente significative.

Il piano formativo nel suo complesso è apparso coerente e ben strutturato. La scelta dei contenuti proposti ha centrato il fabbisogno formativo manifestato dall'azienda.

Le metodologie didattiche adottate per la realizzazione delle azioni formative hanno consentito una partecipazione attiva del personale coinvolto, tanto che i soggetti intervistati raccontano di un reale cambiamento riscontrato nelle prassi lavorative. Certamente un processo in divenire che richiede ancora un supporto e un monitoraggio, ma senz'altro un'occasione per implementare nuovi modelli di gestione dei processi produttivi.

La scelta di adottare, nella totalità delle ore erogate di formazione, delle metodologie didattiche innovative quali il coaching e il training on the job ha facilitato la condivisione di esperienze e punti di vista e ha facilitato la creazione di un ambiente di apprendimento collaborativo e arricchente.

Imparare facendo, tipico del training on the job, tra l'altro, ha stimolato una riflessione sui comportamenti agiti nel contesto lavorativo favorendo una maggiore consapevolezza.

La scelta di organizzare la micro progettazione dei percorsi formativi esplicitando l'ADA di riferimento è un altro elemento interessante in quanto, pur non avendo poi avuto azioni che prevedevano la certificazione delle competenze, i docenti hanno potuto valutare in modo oggettivo le competenze acquisite dai partecipanti agli interventi formativi attraverso test di conoscenza, prove pratiche o simulazioni.

È stato particolarmente efficace il coinvolgimento dell'università nell'attuazione dei percorsi formativi previsti, sia in termini di docenza che di occasioni laboratoriali vissuti nei locali del Dipartimento.

Dall'intervista emerge come le ore gestite a livello accademico abbiano concesso al personale formato di rientrare in azienda con maggiori competenze e con un rinnovato engagement verso il ruolo e la mansione lavorativa.

Senza peraltro sottovalutare il fatto che da questa progettualità è stata avviata una collaborazione molto intensa che sta proseguendo tuttora e che qualifica Ghisetti.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

La formazione, all'interno di un'azienda come Ghisetti, rappresenta un investimento strategico che va ben oltre l'acquisizione di nuove competenze. Essa è un motore di crescita, innovazione e competitività, in un settore sempre più dinamico e soggetto a rapidi cambiamenti. Il settore in cui opera, quello agroalimentare, è caratterizzato da una complessa rete di relazioni, normative e sfide tecnologiche. La formazione diventa, in questo contesto, uno strumento indispensabile per garantire la qualità dei prodotti, la sicurezza alimentare e la sostenibilità ambientale.

Tra gli obiettivi indicati nel progetto, vi era quello più ambizioso della realizzazione di una sala prove per la sperimentazione di nuove ricette. In esito al percorso formativo compiuto da Ghisetti finalizzato, lo ricordiamo, all'implementazione di un progetto di innovazione tecnologica di prodotto, si rileva che la sala è ora operativa e che sono state testate lavorazioni di puree di carote, patate, castagne per comprenderne il comportamento in seguito al processo di trasformazione e individuare gli eventuali sbocchi sul mercato. Anche in questo caso sono state testate la qualità organolettica e nutrizionale prima e dopo la cottura, svolgendo anche dei consumer test.

Il progetto ha consentito finanche la valutazione di nuovi prodotti da immettere nel mercato. Ad esempio, sono state effettuate diverse analisi su una varietà di cavolo-broccolo che in considerazione della ridotta quantità di scarti che produce, della stagionalità che permette circa 7 mesi di commercializzazione l'anno e per i principi nutritivi contenuti, potrebbe essere una buona proposta commerciale. Sono anche state effettuate in laboratorio analisi specifiche per monitorare il processo di imbrunimento enzimatico di patate e zucchine che costituiscono una parte importante dei prodotti trattati dall'azienda.

L'impatto e la bontà della formazione si valuta, nondimeno, sulla risposta che è data dai partecipanti alle azioni formative.

L'analisi degli esiti degli apprendimenti, sono un utile strumento che rileva, se non altro, l'efficacia del percorso proposto. Chiaramente sarebbe utile un follow up sui lavoratori per accertare l'impatto nel tempo di quanto sperimentato in formazione. In ogni caso è possibile rilevare l'effetto del progetto formativo valutando gli esiti dei processi di apprendimento.

Su tutte le azioni formative, infatti, è stata effettuata una verifica delle conoscenze apprese sulla base di test ex-ante e test ex-post al fine di compiere un'analisi del gap di conoscenze. Le conclusioni dei test sono state riportate dal docente in una scheda denominata "risultati di apprendimento" nella quale è indicato il livello di padronanza delle competenze (suddivisa nei livelli: parziale - basilare - intermedio - elevato) e che il docente riporta per ciascun allievo stabilendo così il livello raggiunto.

Alla chiusura del piano è stato rilasciato un attestato riportante i risultati di apprendimento conseguiti.

La totalità di lavoratori che hanno sostenuto il test di apprendimento ha superato la prova, dimostrando una buona attitudine e una buona padronanza dei contenuti proposti dai docenti e appresi dai discenti sul campo.

Anche il gradimento attestato dai partecipanti è stato molto alto, esprimendo giudizi vicini all'ottimo, a prova di un impatto positivo della formazione partecipata.

In particolare è stato molto apprezzata la competenza dei docenti (media punteggio 4,91 su una scala da 1 a 5 dove 1 equivale a giudizio negativo e 5 a giudizio ottimo), come pure è stata giudicata molto positivamente la chiarezza espositiva degli argomenti trattati (media punteggio 4,89).

Un po' meno apprezzato l'orario delle lezioni che comunque raggiunge un punteggio medio di 4,46.

È interessante rilevare anche che l'azienda ha internamente continuato a monitorare gli effetti della formazione attraverso l'osservazione diretta di quanto realmente appreso e applicato dai lavoratori nel contesto lavorativo.

A quasi un anno di distanza dalla conclusione delle attività, con i propri consulenti, l'azienda pratica dei test di valutazione e autovalutazione sulla effettiva attuazione di metodi e procedure che sono state sperimentate nei corsi frequentati. Si tratta sostanzialmente di fare il punto della situazione rispetto al processo sottostante la formazione. Rilevare i comportamenti lavorativi correlati ai percorsi formativi permette anche di indagare contestualmente il fabbisogno. Potrebbe, ad esempio, essere necessario un richiamo più concreto, il tipico addestramento, che consente di focalizzare l'attenzione sulle pratiche esecutive collegate al processo produttivo o al progetto di sviluppo che strategicamente l'azienda sta implementando.

Questo monitoraggio ex-post sui comportamenti dei lavoratori, è stato vantaggioso anche per rilevare l'efficacia e il maggiore incremento di competenze in quei lavoratori che hanno svolto la loro formazione nei laboratori dell'Università.

Le competenze apprese negli ambienti formali e laboratoriali dell'Università sono state poi trasferite nel contesto lavorativo aziendale dando luogo ad una espansione e ad un miglioramento delle attività interne di laboratorio che ora sono incrementate in numero e qualità di analisi. Questo ha anche permesso di far rientrare in azienda una serie di attività che prima della formazione, per necessità, erano esternalizzate.

Dichiara il responsabile che ora Ghisetti possiede un laboratorio interno efficiente a supporto del processo produttivo dell'azienda; aiuta a capire quali sono le fasi critiche di lavorazione da monitorare e consente di realizzare quella ricerca e sviluppo finalizzata al miglioramento del prodotto.

Considerato il positivo impatto di tale percorso, l'azienda dichiara di voler continuare ad investire in questa direzione, anche in considerazione della posizione che l'impresa gode come leader nel campo della ricerca e sviluppo nel settore agroalimentare.

4.2 Considerazioni conclusive

Nel valutare l'impatto di questo percorso formativo, gli intervistati concordano nel dire che non è facile cambiare la mentalità organizzativa dei lavoratori, soprattutto se questi lavorano in azienda da molti anni e se hanno un consolidato metodo di lavoro, magari non più efficace e aggiornato, ma che certamente dà sicurezza. Serve tempo per far sedimentare quanto appreso, serve tempo per provare le nuove procedure e serve tempo per tradurre in fatti quanto appreso e comprendere, così, i benefici derivanti dall'implementazione di una nuova prassi.

È un processo che deve essere costantemente monitorato e verificato ed è questo che l'azienda si aspetta in quanto attività di monitoraggio e valutazione degli impatti. Soprattutto se, come nel caso di Ghisetti, la formazione è stata principalmente partecipata dei responsabili di reparto che hanno avuto anche il compito di trasferire le competenze apprese ai colleghi.

Questo processo di "formazione a cascata" è ancora in atto in azienda e la formazione del piano oggetto di analisi è stata un volano di avvio di questo processo.

5. Conclusioni

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

Nel valutare complessivamente l'esperienza formativa vissuta da Ghisetti, è stato possibile rivelare dei punti di forza e dei punti di debolezza.

Pare opportuno, in primo luogo, dettagliare gli aspetti positivi. Un elemento vincente sta sicuramente nella collaborazione con l'Università di Padova, nello specifico il dipartimento DAFNE.

La collaborazione tra un'azienda agroalimentare come Ghisetti e l'Università, che in seno alle attività riferite alla Terza Missione ha sviluppato importanti collaborazioni in progetti legati allo sviluppo tecnologico, è un contributo vincente che può portare a significativi vantaggi per entrambe le parti.

L'università è un centro di ricerca all'avanguardia e può fornire alle aziende accesso a studi, dati e tecnologie innovative. Questo è fondamentale per sviluppare prodotti agroalimentari che rispondano alle esigenze del mercato e alle normative vigenti. Inoltre, l'ateneo riunisce esperti in diverse discipline, pensiamo al tema dell'agronomia, o della chimica alimentare o alla microbiologia, persone che hanno offerto un'analisi approfondita e multidisciplinare del fabbisogno di innovazione manifestato. La collaborazione tra ricercatori universitari e dipendenti che hanno partecipato all'iter formativo, ha favorito lo scambio di idee e implementato un processo innovativo più complessivo che tuttora sta proseguendo.

Un altro elemento rilevante, legato a questa collaborazione, è stato il vantaggio reciproco percepito. Se da un lato l'azienda ha potuto beneficiare dell'alta formazione che promette l'ambiente accademico, dall'altro anche l'università ha trovato in Ghisetti un partner aziendale al quale affidare i propri studenti per l'acquisizione sul campo di competenze e abilità. Gli studenti universitari hanno potuto svolgere tesi di laurea e stage presso l'azienda, contribuendo allo sviluppo di progetti specifici e apportando nuove idee. A breve inizierà anche un dottorato di ricerca applicata in azienda.

La partnership con il dipartimento universitario ha certamente migliorato la visibilità e la reputazione dell'azienda, e ci si attende una maggiore facilità di accesso a nuovi mercati. Perdi più, il networking che naturalmente si crea, agevola l'accesso a una rete di professionisti, esperti e altri stakeholders del settore agroalimentare, incoraggiando sinergie e collaborazioni che possono ampliare le opportunità di business.

Lo studio del caso Ghisetti è interessante anche per la percezione da parte del management di un cambio di mentalità nei lavoratori coinvolti nella formazione. Come ben sappiamo, modificare procedure e prassi lavorative avviate non è mai un percorso scontato, ma la formazione proposta con il piano formativo oggetto di monitoraggio è stata l'occasione per avviare il consolidamento di un nuovo metodo di lavoro.

5.2 Conclusioni

Questo percorso di formazione ha fatto da catalizzatore per il cambiamento, ma in che modo?

Innanzitutto è stato importante il coinvolgimento dei dipendenti, ovvero la spiegazione delle motivazioni sottostanti all'introduzione di un nuovo metodo di lavoro. E poi attraverso la formazione, lo sviluppo delle competenze necessarie ad affrontare le nuove prassi. Questo anche grazie all'utilizzo di metodologie didattiche non tradizionali, quindi non solo didattica frontale d'aula, ma una didattica esperienziale che ha permesso di sperimentare i benefici del cambiamento, riducendo incertezze e incentivando, viceversa, un sentimento di fiducia. La partecipazione interattiva, con attività pratiche, simulazioni e discussioni di gruppo ha incoraggiato i dipendenti a partecipare attivamente e a condividere le proprie esperienze.

Il percorso di apprendimento, perciò, è stato in un certo senso personalizzato e adattato nei contenuti formativi e sulla base di bisogni specifici manifestati da chi lavora in un determinato processo produttivo. La partecipazione sinergica del lavoratore alla formazione e al processo di cambiamento si rileva quando la direzione racconta che i dipendenti possono loro stessi segnalare delle migliorie o proporre delle modalità organizzative più efficaci.

Il monitoraggio delle attività, tuttavia, ha anche rilevato delle criticità che sono qui intese come punti di miglioramento.

L'azienda, complice il periodo di difficoltà vissuto, non aveva consolidato come prassi la regolare formazione del personale su temi legati all'innovazione. Quindi, durante l'intervista si parla proprio di un prima e di un dopo l'esperienza vissuta con questo progetto. Prima la formazione era vista come una questione fine a sé stessa, ora come un'occasione opportuna e necessaria a favorire l'innovazione per migliorare la qualità dei prodotti e per aumentare la produttività.

Un altro elemento di criticità, molto pratico se vogliamo, è legato ai tempi di attuazione del piano formativo. In effetti, dalla rilevazione del fabbisogno, alla presentazione del progetto, alla sua approvazione e poi alla sua realizzazione, è trascorso molto tempo. Pur non cambiando sostanzialmente il bisogno di innovazione, questo rallentamento ha in qualche modo influenzato poi la calendarizzazione delle attività che hanno coinciso con una più difficile organizzazione interna. Infatti, nei questionari di gradimento dei partecipanti, il punto che riporta un punteggio un po' più basso è proprio l'orario e l'organizzazione delle lezioni.

Concludendo, possiamo affermare che il percorso formativo ha rappresentato un primo importante passo verso l'innovazione tecnologica dell'azienda. I risultati ottenuti sono incoraggianti e dimostrano l'importanza di investire nella formazione continua del personale e nell'introduzione di tecnologie 4.0 in azienda.

L'attitudine al cambiamento si considera cruciale per la competitività nel settore agroalimentare e anche per Ghisetti. L'innovazione, tuttavia, non si trova solo nella collaborazione con i centri di ricerca, seppur importante, ma deve passare attraverso la formazione continua del personale che sostiene, così, un più facile e rapido adattamento ai cambiamenti e alle esigenze del mercato e dei consumatori, come in questo caso.

I feedback raccolti dai partecipanti, come sopra indicato, manifestano aree di successo e aspetti da migliorare. È importante che siano emersi perché una valutazione complessiva sull'efficacia della formazione deve tener conto sia della voce del management sia dei lavoratori. All'opposto, diventa fondamentale utilizzare queste informazioni per affinare ulteriormente i programmi di formazione, assicurando che siano sempre meglio allineati con le necessità aziendali e con le tendenze del settore.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	Ghisetti 1870 srl
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Agroalimentare
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: AVI/207/22 Titolo Piano: Smart cooking in Ghisetti Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Punto Confindustria Srl
Tematiche formative	Tecniche di produzione, Gestione aziendale, Marketing, Abilità personali
Modalità didattiche	Action Learning, Training on the job e coaching
Elementi di interesse	L'azienda consapevole delle difficoltà e delle sfide legate al mercato dell'agroalimentare e dei prodotti di V gamma, in un momento particolare di riorganizzazione interna, decide di investire nella formazione per rilanciarsi e avviare un processo di innovazione di prodotto introducendo alcune tecnologie dell'industria 4.0.
Risultati della formazione	Procedure di analisi dei dati microbiologici. Monitoraggio della sicurezza nelle fasi del processo di lavorazione e trasformazione di frutta e verdura. Competenze relative ai nuovi processi produttivi. Competenze di comunicazione interna. Programmazione del rifornimento e valutazione dei nuovi fornitori. Valutazione dei fornitori. Servizio di <i>customer care</i> .
Buone Prassi Formative	Non rilevata