



OBR Veneto

Organismo Bilaterale Regionale del Veneto
per la Formazione Professionale

MENZ & GASSER SPA

Ambito Tematico:

Innovazione digitale e competitività

Titolo:

**Tradizione e futuro: la formazione digitale
come leva di competitività sostenibile in Menz & Gasser S.p.A.**

Attività di Monitoraggio Valutativo Fondimpresa 2025

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Elena Turazza

Per MENZ & GASSER SPA hanno partecipato:

il Direttore Corporate Walter Maurer

la Responsabile Customer Service Giada Caumo

la Responsabile Sostenibilità Elena Denicolò

Per l'ente di formazione ha partecipato:

la titolare di GruppoFormazione srl Norma Pecoraro

Piano aziendale Conto Formazione – Fondo Nuove Competenze

Titolo Piano: BE DIGITAL – L'INNOVAZIONE DIGITALE IN MENZ & GASSER SPA

Codice identificativo del piano 358945

INDICE

1. INTRODUZIONE	4
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 ruolo della formazione	7
2.4. - Considerazioni riepilogative	7
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	
3.1. - L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2. - Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione	9
3.3. - Considerazioni riepilogative	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	
4.1. - I cambiamenti generati dalla formazione	11
4.2. - Considerazioni riepilogative	12
5. BUONE PRASSI FORMATIVE AZIENDALI E CONCLUSIONI	
5.1. - Gli elementi abilitanti della formazione	13
5.2. - Le buone prassi formative aziendali	14
5.3. - Conclusioni	15
6 - BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	16

1. INTRODUZIONE

La scelta di monitorare l'esperienza formativa di Menz & Gasser S.p.A. nasce dall'opportunità di raccontare una storia di formazione fortemente coerente con gli ambiti tematici strategici di Fondimpresa, e in particolare con l'asse dedicato a innovazione digitale e competitività. In un settore tradizionale come quello agroalimentare, oggi attraversato da sfide legate alla digitalizzazione dei processi, alla sostenibilità e alla competizione internazionale, l'azienda ha dimostrato di voler investire in maniera strutturata nel rafforzamento delle competenze interne come leva di sviluppo e consolidamento competitivo.

Il progetto “BE DIGITAL – L'innovazione digitale in Menz & Gasser S.p.A.” (cod. piano 358945), finanziato nell'ambito del Fondo Nuove Competenze di Fondimpresa, rappresenta una risposta concreta a questi fabbisogni. La decisione di candidarsi e poter partecipare ha permesso all'impresa di integrare obiettivi aziendali, investimenti tecnologici e crescita del capitale umano, trasformando la formazione in uno strumento funzionale al cambiamento organizzativo e culturale.

I motivi che hanno portato alla scelta di questa esperienza per il monitoraggio possono essere sintetizzati come segue:

- **Rilevanza strategica:** il piano si colloca nel cuore della trasformazione digitale, ambito prioritario per le politiche nazionali ed europee, e affronta temi centrali come il miglioramento dei processi (*Process Improvement, area E5 dell'e-Competence Framework 3.0*) e l'adozione di strumenti digitali per la gestione e l'analisi dei dati.
- **Centralità del capitale umano:** Menz & Gasser ha interpretato la digitalizzazione non come unicamente un'evoluzione tecnologica, ma come un percorso di cambiamento culturale e organizzativo. La formazione ha assunto un ruolo di catalizzatore per favorire l'upskilling delle persone, aumentarne l'autonomia e stimolare un approccio proattivo verso l'innovazione.
- **Integrazione tra fabbisogni e azioni formative:** l'analisi interna ha evidenziato la necessità di rafforzare competenze digitali, gestionali e organizzative trasversali.

Le azioni formative hanno risposto puntualmente a queste esigenze, coinvolgendo più livelli aziendali:

- nei reparti **produttivi e logistici**, moduli operativi sull'interazione con interfacce digitali e sistemi informatizzati;
 - nelle **funzioni amministrative**, percorsi dedicati all'uso avanzato di software gestionali e strumenti collaborativi;
 - nelle **funzioni manageriali e trasversali**, attività mirate all'analisi dei dati e alla pianificazione integrata;
 - nelle **funzioni acquisti e commerciale**, momenti formativi legati alla raccolta dati e al bilancio di sostenibilità.
- **Valore replicabile:** l'esperienza mostra come un'azienda con una forte tradizione possa affrontare con successo la sfida della digitalizzazione con un approccio che integra tecnologia, organizzazione e persone.

Il piano BE DIGITAL si è quindi configurato come un intervento strategico, volto a migliorare l'efficienza e la qualità dei processi, a rafforzare la capacità decisionale e a favorire la competitività dell'impresa sui mercati nazionali e internazionali. Al tempo stesso, ha contribuito a consolidare il senso di appartenenza e la motivazione del personale, coinvolto in un percorso costruito su misura e percepito come utile e funzionale al lavoro quotidiano.

In sintesi, l'esperienza di Menz & Gasser è stata scelta per il monitoraggio valutativo 2025 perché rappresenta una storia di formazione esemplare, capace di dimostrare come la trasformazione digitale possa diventare una leva concreta di crescita aziendale e di valorizzazione del capitale umano, contribuendo in maniera determinante al rafforzamento della competitività complessiva dell'organizzazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Menz & Gasser S.p.A. quest'anno festeggia il suo 90° anniversario e rappresenta una delle realtà più solide e innovative del panorama agroalimentare italiano ed europeo.

L'impresa nasce nel 1935 a Lana (BZ) dall'intuizione delle famiglie Menz e Gasser di trasformare le eccedenze di mele e uva in conserve, puree e marmellate, dando vita a una realtà produttiva che nel tempo è cresciuta fino a diventare leader di settore.

Nel 1948 diventa Società per Azioni e, dal 1965, la proprietà resta interamente alla famiglia Gasser, che sceglie di mantenere il marchio ormai consolidato.

La crescita porta nel 1974 al trasferimento dello stabilimento produttivo a Novaledo (TN), in Valsugana, con un importante impatto occupazionale sul territorio.

Nel 2002 un grave incendio colpisce lo stabilimento di Novaledo: grazie a una forte resilienza organizzativa e all'affitto temporaneo di spazi produttivi presso aziende concorrenti, l'impresa riesce comunque a garantire continuità di fornitura, ricostruendo rapidamente e ponendo le basi per la fase di sviluppo successiva.

Negli anni Duemila altre tappe segnano l'espansione: l'acquisizione nel 2004 dello stabilimento ex Hero a Verona, la nascita nel 2016 di Menz & Gasser Asia con sede in Malesia per presidiare i mercati del Sud-Est asiatico e l'acquisizione nel 2020 dello stabilimento ex Unilever di Sanguinetto (VR), che segna l'ingresso nel comparto dei prodotti salati.

Oggi Menz & Gasser è un'impresa giunta alla terza generazione familiare, con oltre 700 collaboratori, così chiamati per sottolineare un rapporto basato su fiducia e corresponsabilità.

Questa articolazione multicanale si accompagna a una **forte proiezione internazionale**, con una rete commerciale che raggiunge stabilmente più di 60 Paesi e che fa di Menz & Gasser un punto di riferimento del settore a livello globale. Accanto alla solidità industriale, l'impresa ha costruito una vision internazionale che coniuga apertura al mondo e radicamento territoriale: "imparare cose nuove, superare i propri limiti, scoprire paesi e lingue diverse restando legati alla propria terra".

La mission aziendale sottolinea l'impegno a innovare processi e prodotti con l'aiuto delle migliori materie prime e delle nuove tecnologie, mantenendo flessibilità e qualità come elementi distintivi.

Il settore agroalimentare, pur profondamente radicato nella tradizione, è oggi attraversato da sfide complesse: digitalizzazione dei processi e dei canali di vendita, cambiamenti demografici e gestione di una forza lavoro multigenerazionale, globalizzazione e tensioni geopolitiche, evoluzione dei consumatori sempre più attenti a salute, sostenibilità e trasparenza, fino agli effetti dei cambiamenti climatici e alla necessità di ridurre le emissioni. A ciò si

aggiungono le pressioni della grande distribuzione organizzata, che impone prezzi competitivi e standard elevatissimi di qualità e tracciabilità, oltre alla richiesta costante di innovazione nei prodotti e nei packaging.

Per affrontare queste sfide, Menz & Gasser ha scelto un approccio integrato che combina **innovazione di prodotto** (nuove ricette, ingredienti salutistici, packaging sostenibili), **innovazione tecnologica** (automazione, sistemi gestionali integrati, intelligenza artificiale), **innovazione organizzativa** (governance più funzionale, motivazione dei collaboratori) e **sostenibilità** (ambientale, sociale ed economica).

La filosofia “Star bene assieme” sintetizza questo orientamento: le persone sono considerate il vero cuore dell’impresa e la crescita è accompagnata da un investimento costante nello sviluppo delle competenze e nella creazione di un ambiente di lavoro sano e partecipativo.

In questo scenario competitivo e globale, Menz & Gasser si distingue non solo per i risultati industriali, ma anche per il suo carattere di impresa familiare. Non è una multinazionale distante e impersonale, ma un’azienda alla terza generazione in cui il titolare continua a essere presente quotidianamente in produzione, mantenendo un contatto diretto con la realtà operativa. Questa vicinanza è il tratto distintivo che rende i collaboratori parte di un progetto comune, valorizzati nel loro contributo e coinvolti nei processi di crescita.

È proprio questo **equilibrio tra visione internazionale e identità familiare a rappresentare la chiave della competitività e della resilienza** di Menz & Gasser.

2.2 – Orientamenti strategici e processi di innovazione

Dalla documentazione ufficiale emerge con chiarezza come Menz & Gasser abbia costruito negli ultimi anni un modello di sviluppo orientato a coniugare tradizione e futuro.

Gli orientamenti strategici si articolano in quattro direttrici principali:

- **Innovazione organizzativa:** l’azienda ha evoluto la propria governance e le strutture interne, passando da un modello prettamente familiare a un’organizzazione funzionale capace di accompagnare il cambiamento, motivare i collaboratori e diffondere una cultura di responsabilità condivisa. La formazione ha avuto un ruolo chiave nel supportare queste trasformazioni, con percorsi dedicati al management, alla comunicazione interna e al lavoro in team.
- **Innovazione di prodotto e di processo:** nuovi ingredienti, ricette più salutari, utilizzo di materiali sostenibili per il packaging, sviluppo di monoporzioni personalizzabili e ampliamento alla gamma salata. La formazione ha permesso di trasferire competenze specifiche sulle nuove linee produttive, sul controllo qualità e sulla digitalizzazione dei flussi di produzione.
- **Innovazione tecnologica:** l’introduzione di strumenti digitali (ERP, business intelligence, intelligenza artificiale) ha reso necessario l’aggiornamento delle competenze digitali a tutti i livelli aziendali. I corsi del piano BE DIGITAL hanno formato operatori, impiegati e manager sull’uso evoluto dei software e sull’analisi dei dati, con ricadute concrete sulla tracciabilità, sull’efficienza e sulla velocità decisionale.
- **Sostenibilità:** l’azienda si è posta l’obiettivo ambizioso di **azzerare le emissioni entro il 2035**. Per raggiungerlo, ha attivato progetti di efficientamento energetico, impianti a biomassa e fotovoltaico, riciclo dell’acqua e riduzione degli sprechi. La formazione ha accompagnato questo percorso, coinvolgendo reparti diversi nella raccolta di dati ambientali e nella redazione del bilancio di sostenibilità, trasformando la sostenibilità da principio astratto a pratica quotidiana.

Le sfide esterne – digitalizzazione, cambiamento climatico, nuovi consumatori, globalizzazione, crisi economiche e geopolitiche – sono state affrontate con un approccio integrato che ha messo al centro la capacità di innovare in modo continuo. La formazione, in questo quadro, si è configurata come il ponte tra orientamenti strategici e comportamenti organizzativi.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il piano BE DIGITAL è stato concepito con obiettivi ben definiti, in piena coerenza con la strategia aziendale e con le finalità del Fondo Nuove Competenze. L'idea di fondo era chiara: utilizzare la formazione non solo come momento di aggiornamento, ma come strumento per accompagnare il cambiamento.

L'attenzione si è concentrata su quattro orientamenti: rendere i processi più efficienti e tracciabili, riducendo attività manuali e possibilità di errore grazie alla digitalizzazione; imparare a valorizzare i dati come risorsa strategica, così da trasformarli in strumenti utili per analisi puntuali e decisioni tempestive; diffondere una cultura digitale e sostenibile, coinvolgendo reparti diversi e responsabilizzando ciascun lavoratore; rafforzare nel complesso la competitività, migliorando qualità, velocità decisionale e integrazione organizzativa.

Le aspettative dell'azienda andavano quindi ben oltre il trasferimento di competenze tecniche: si puntava a un vero cambiamento culturale e organizzativo. I risultati ottenuti confermano questa impostazione. Gli operatori hanno acquisito maggiore autonomia nell'utilizzo dei sistemi digitali di linea, imparando a gestire in prima persona procedure che prima richiedevano supporto esterno. Gli impiegati hanno rafforzato l'uso degli strumenti gestionali e collaborativi, sfruttandoli in modo più evoluto per velocizzare i flussi di lavoro e rendere la condivisione dei dati più fluida. I manager hanno sviluppato nuove competenze di business intelligence e project management, strumenti indispensabili per pianificare, analizzare e orientare le decisioni aziendali. Le funzioni trasversali, infine, hanno interiorizzato i principi della sostenibilità, diventando protagoniste della raccolta e della rielaborazione dei dati ambientali e contribuendo in modo concreto alla redazione del bilancio ambientale.

La formazione, in questo senso, si è rivelata un vero catalizzatore dell'innovazione: non solo ha trasferito saperi, ma ha reso le persone più consapevoli, autonome e coinvolte, traducendo gli orientamenti strategici in azioni quotidiane.

2.4 Considerazioni riepilogative

L'esperienza di Menz & Gasser dimostra come la formazione continua rappresenti una leva imprescindibile per accompagnare le strategie aziendali. Con il piano BE DIGITAL l'azienda è riuscita a rendere tangibile l'integrazione tra innovazione tecnologica, organizzativa e sostenibilità, trasformando obiettivi strategici in pratiche quotidiane vissute nei reparti e nei processi.

Il vero punto di forza di questo approccio è stato l'equilibrio tra visione e azioni concrete. Le direttrici strategiche – innovazione, digitalizzazione e sostenibilità – hanno trovato una corrispondenza puntuale in percorsi formativi mirati, capaci di dare risposte immediate a bisogni reali. Le metodologie utilizzate, prevalentemente esperienziali e pratiche, hanno reso la formazione percepita come utile e applicabile al lavoro quotidiano. Al tempo stesso, il coinvolgimento trasversale di operatori, impiegati, manager e funzioni diverse ha favorito la diffusione del cambiamento a tutti i livelli dell'organizzazione, generando un impatto che va oltre i singoli corsi per diventare patrimonio comune.

Il risultato è un'azienda oggi più capace di gestire la complessità, affrontare le sfide future – dalla digitalizzazione al cambiamento climatico, dall'evoluzione dei consumatori alle tensioni globali – e valorizzare il proprio capitale umano come risorsa strategica. In prospettiva, l'esperienza maturata con BE DIGITAL rafforza la convinzione che la competitività non possa più prescindere dall'integrazione tra tecnologia, organizzazione e persone: un triangolo virtuoso che rende Menz & Gasser un esempio emblematico di come la formazione possa diventare un vero **motore di innovazione e sviluppo sostenibile**.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 - L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi, premessa fondamentale per la costruzione del piano BE DIGITAL, è stata condotta da Menz & Gasser in modo strutturato, partecipato e multidimensionale. Coordinata dalla Direzione Risorse Umane, ha visto il coinvolgimento dei responsabili di reparto, delle funzioni amministrative e logistiche, delle RSU aziendali e dei consulenti esterni incaricati della progettazione didattica.

L'obiettivo principale è stato quello di individuare con precisione le aree di miglioramento e le competenze da sviluppare per accompagnare la transizione digitale in atto, sia nei processi produttivi sia nelle funzioni gestionali e organizzative. L'approccio adottato non si è limitato a una mera ricognizione delle competenze, ma si è basato su un'impostazione **orientata alla performance**, volta a mettere in evidenza i gap tra le capacità richieste dai nuovi sistemi e quelle effettivamente presenti in azienda.

Sono stati utilizzati diversi strumenti di rilevazione, calibrati in funzione dei destinatari e dei ruoli aziendali:

- interviste semi-strutturate ai responsabili di reparto;
- focus group trasversali con operatori e impiegati;
- griglie di osservazione diretta nei reparti produttivi e logistici;
- questionari di autovalutazione delle competenze digitali;
- analisi dei flussi documentali e informativi.

Le evidenze raccolte hanno permesso di mappare in modo puntuale le competenze critiche e le priorità formative, che possono essere sintetizzate nei seguenti ambiti:

- garantire la **tracciabilità e l'integrazione dei processi** attraverso l'implementazione di un nuovo ERP (**Progetto Fusion**). Ad esempio, è emerso che molti operatori di linea non avevano familiarità con la gestione informatizzata dei flussi e necessitavano di formazione specifica per comprendere come i dati di produzione si collegassero a logistica e amministrazione;
- **valorizzare i dati aziendali** come risorsa strategica. Dai reparti commerciali e direzionali è arrivata la richiesta di strumenti evoluti di analisi, che hanno portato alla progettazione del corso sugli strumenti di **Business Intelligence (Progetto Power BI)**;
- rafforzare il **customer care**, settore cruciale per un'impresa internazionale. I collaboratori del reparto hanno evidenziato la difficoltà di gestire reclami e richieste con strumenti frammentati: da qui la necessità di un **database unico** per la gestione dei clienti, trasformata poi in percorso formativo;
- rinnovare i sistemi di **manutenzione**, soprattutto nello stabilimento di Sanguinetto. Le interviste hanno fatto emergere come l'invio manuale di ordini via fax o e-mail fosse fonte di errori e rallentamenti, indicando il bisogno di digitalizzare l'intero iter: esigenza tradotta nel corso di **Smart Maintenance (Progetto Macchina WEB)**;
- gestire in maniera strutturata il **ciclo di vita del prodotto**. La complessità della gamma e la molteplicità dei dati raccolti lungo la filiera hanno evidenziato la necessità di adottare e saper usare un **software PLM**;

- diffondere una **cultura digitale e sostenibile**. In particolare, è stato rilevato che pochi collaboratori avevano chiara la connessione tra dati ambientali, raccolta delle informazioni e rendicontazione: questo ha portato alla progettazione del corso sul **Bilancio ambientale**.

Il processo di analisi si è svolto in una fase delicata: il piano FNC, approvato a febbraio 2023, è stato avviato a maggio con scadenza ad ottobre dello stesso anno. Questa tempistica ridotta ha richiesto uno sforzo organizzativo importante, ma ha anche contribuito a rendere l'analisi particolarmente pragmatica e mirata.

Il risultato è stato duplice: da un lato la definizione di un quadro chiaro delle competenze da rafforzare, dall'altro la creazione di un clima di partecipazione in cui i lavoratori hanno percepito la formazione non come un'imposizione esterna, ma come una risposta concreta a bisogni reali, emersi dal loro stesso quotidiano.

3.2 - Dalla progettazione alla valutazione degli esiti della formazione

Il passaggio dall'analisi dei fabbisogni alla progettazione e realizzazione del piano BE DIGITAL ha rappresentato un momento cruciale per Menz & Gasser: i bisogni individuati sono stati tradotti in percorsi formativi concreti, mirati e strettamente collegati al lavoro quotidiano. L'azienda non ha concepito la formazione come un semplice adempimento, ma come uno strumento strategico per accompagnare la trasformazione digitale e rafforzare la competitività attraverso la crescita delle persone.

La progettazione è stata sviluppata con un approccio partecipato e integrato, che ha consentito di declinare i fabbisogni in corsi differenziati per destinatari e funzioni.

I principali interventi formativi sono stati:

- Strumenti di Business Intelligence per la governance aziendale: percorso rivolto a reparti direzionali e commerciali, volto a sostituire vecchi strumenti poco utilizzati con una piattaforma moderna di business intelligence, capace di produrre report e dashboard per supportare decisioni più rapide ed efficaci.
- Gestione delle linee di produzione in ottica 4.0: formazione collegata all'implementazione del nuovo ERP, che ha previsto la mappatura completa dei processi aziendali e il coinvolgimento di tutti i reparti (pianificazione, logistica, produzione, amministrazione) per comprendere come i dati si integrano lungo l'intera catena.
- Customer Care: corso di 80 ore che ha permesso ai collaboratori del reparto clienti di prendere consapevolezza del proprio ruolo strategico, preparando il terreno per una eventuale introduzione di un database unico per gestire tutte le informazioni connesse al cliente, come per esempio i reclami e garantire la tracciabilità condivisa di tutte le richieste in modo strutturato ed efficace.
- Software PLM per la gestione del ciclo di vita del prodotto: percorso mirato a fornire competenze sull'uso del software di Product Lifecycle Management, garantendo la tracciabilità e la coerenza dei dati tecnici lungo tutte le fasi di vita del prodotto.
- Smart Maintenance: formazione attivata nello stabilimento di Sanguinetto per digitalizzare i processi di manutenzione, sostituendo vecchie prassi manuali (fax, e-mail, telefonate) con un sistema informatizzato e tracciabile, in grado di ridurre tempi e rischi di errore.
- Bilancio ambientale: corsi dedicati alla comprensione del dato ambientale e sociale, con l'obiettivo di preparare i collaboratori a raccogliere e selezionare le informazioni utili di tutti gli stabilimenti alla redazione del bilancio di sostenibilità, trasformando un obbligo normativo in una pratica organizzativa condivisa.

L'erogazione è stata caratterizzata da un forte taglio operativo. I docenti hanno alternato momenti teorici a esercitazioni pratiche, simulazioni e casi aziendali concreti, promuovendo il learning by doing come modalità principale. Questo approccio ha reso possibile un trasferimento immediato delle competenze, favorendo la percezione della formazione come utile e applicabile al lavoro quotidiano. Un ulteriore valore è derivato dal confronto trasversale: nei corsi si sono trovati insieme operatori, impiegati e responsabili, generando scambio di esperienze e la nascita di un linguaggio comune sulla digitalizzazione.

La valutazione degli esiti ha confermato l'efficacia del percorso: i questionari di gradimento hanno rilevato un alto livello di soddisfazione; i test ex ante ed ex post hanno evidenziato un incremento significativo delle competenze digitali, soprattutto negli impiegati amministrativi e logistici; i responsabili hanno riscontrato miglioramenti concreti nei flussi di lavoro, dalla riduzione dei tempi di registrazione documentale, alla maggiore autonomia degli operatori, fino a una gestione più rapida e strutturata dei reclami e a un processo condiviso di redazione del bilancio ambientale più consapevole e partecipato.

Nonostante il vincolo temporale – il piano è stato approvato a febbraio 2023, avviato a maggio e chiuso in ottobre – l'azienda è riuscita a erogare 980 ore di formazione su 1210 previste, dimostrando un'elevata capacità organizzativa e la disponibilità dei collaboratori a partecipare attivamente senza compromettere in modo significativo la produttività.

Il percorso si è rivelato efficace per la coerenza tra fabbisogni e contenuti, la concretezza delle metodologie, il coinvolgimento trasversale e la capacità di adattarsi a vincoli stringenti. Alcune aree, come il customer service, richiederanno ulteriori strumenti e sviluppi, ma la formazione ha già creato una base solida di consapevolezza e competenze, ponendosi come ponte tra strategia e operatività e rafforzando la capacità competitiva dell'impresa.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Il piano BE DIGITAL ha rappresentato per Menz & Gasser molto più di un aggiornamento tecnico: si è configurato come un catalizzatore di cambiamento culturale e organizzativo, capace di trasformare gli orientamenti strategici in pratiche quotidiane.

La coerenza tra fabbisogni rilevati e contenuti formativi si è rivelata il principale punto di forza. Ogni corso ha trovato un preciso ancoraggio a esigenze reali: la digitalizzazione dei processi è stata sostenuta dall'introduzione del nuovo ERP e dal relativo percorso di formazione; la valorizzazione del dato ha preso corpo grazie agli strumenti di Business Intelligence e PLM; il miglioramento del rapporto con i clienti ha trovato risposta nel corso di Customer Care; la necessità di rendere più efficiente la gestione della manutenzione è stata accompagnata dalla formazione sulla Smart Maintenance; la cultura della sostenibilità è stata rafforzata dal percorso sul Bilancio ambientale.

Un secondo elemento determinante è stato l'utilizzo di metodologie esperienziali e operative, che hanno reso la formazione percepita come concreta e applicabile. Gli operatori hanno potuto sperimentare direttamente l'uso dei nuovi strumenti digitali, gli impiegati hanno esercitato l'utilizzo dei software gestionali in scenari reali, i responsabili hanno applicato concetti di project management e analisi dei dati a casi pratici. Questo approccio ha permesso un immediato trasferimento sul lavoro, aumentando la motivazione e riducendo la naturale resistenza al cambiamento.

Fondamentale è stato anche il coinvolgimento trasversale: il fatto che operatori, impiegati e manager abbiano partecipato insieme ai percorsi ha favorito la creazione di un linguaggio comune, la comprensione dei diversi ruoli e la nascita di una cultura condivisa della digitalizzazione. La presenza costante della direzione e il sostegno delle RSU hanno ulteriormente garantito la partecipazione, senza compromettere la produttività.

Non va trascurato il contesto organizzativo sfidante, con tempi molto ridotti (da maggio a ottobre 2023). L'azienda ha saputo adattare la progettazione e concentrare le attività senza rinunciare alla qualità: questo ha evidenziato una notevole capacità di gestione interna e una disponibilità dei collaboratori a vivere la formazione come parte integrante del proprio lavoro.

Gli esiti ottenuti sono tangibili: processi più tracciabili, maggiore autonomia degli operatori, una gestione più strutturata dei reclami, un approccio più consapevole alla sostenibilità, un clima aziendale rafforzato da nuove competenze e da un senso diffuso di appartenenza. Al tempo stesso, sono emerse aree da consolidare, come l'integrazione di strumenti per il customer service, che richiederanno ulteriori investimenti formativi e tecnologici.

In conclusione, l'esperienza di BE DIGITAL ha confermato che la formazione, quando è progettata in modo coerente e calata nella realtà quotidiana, è in grado di incidere in profondità non solo sulle competenze individuali, ma anche sull'organizzazione e sulla cultura d'impresa. Per Menz & Gasser, la formazione continua si è rivelata una leva imprescindibile per accompagnare l'innovazione digitale e rafforzare la competitività, dimostrando che solo dall'integrazione tra tecnologia, organizzazione e persone può nascere un futuro solido e sostenibile.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – I cambiamenti generati dalla formazione

Il piano BE DIGITAL ha generato un impatto significativo e diffuso, che si è manifestato a diversi livelli dell'organizzazione, incidendo non solo sulle competenze tecniche, ma anche sulle modalità di lavoro, sulla comunicazione interna e sulla cultura aziendale in generale.

Dal punto di vista operativo, nei reparti produttivi e logistici la formazione collegata al nuovo ERP ha reso più chiari i flussi e ha aumentato l'autonomia degli operatori nella gestione delle interfacce digitali.

Come ha sottolineato la Responsabile della Sostenibilità, Elena Denicolò, “oggi l'operatore non deve più aspettare conferme esterne, ma è in grado di leggere a sistema l'avanzamento e agire in autonomia”. Questo ha ridotto errori, tempi di attesa e incomprensioni tra reparti.

Nelle aree amministrative, gestionali e di sviluppo l'introduzione di strumenti di business intelligence e PLM ha reso più fluida la condivisione dei dati e più rapida la produzione di report utili alle decisioni. Denicolò ha evidenziato che “prima i dati erano sparsi e ognuno usava il suo file, ora abbiamo un sistema che ci aiuta a dialogare in modo strutturato, utilizzando la stessa lingua evitando ridondanze e duplicazioni”.

Il reparto Customer Service ha beneficiato in modo particolare del percorso formativo, creando sensibilità e cultura dove non c'era..

La Responsabile, Giada Caumo, ha messo in luce come il corso abbia aiutato i collaboratori a prendere maggiore consapevolezza del proprio ruolo e a capire l'importanza di adottare un database unico per la gestione dei clienti. Questo cambiamento ha reso più tempestiva e strutturata la gestione dei reclami, migliorando la percezione del servizio e riducendo il rischio di perdita di informazioni.

Sul fronte della manutenzione, lo stabilimento di Sanguinetto ha visto un cambiamento radicale: i processi prima gestiti con fax ed e-mail in modo autonomo ed isolato, oggi sono tracciati a sistema, con un guadagno in efficienza e in affidabilità. Inoltre viene garantito uno scambio di informazioni e dati immediato con gli altri stabilimenti.

I manutentori hanno riconosciuto che questa trasformazione ha ridotto i margini di errore e reso più snello il lavoro quotidiano.

Un impatto decisivo è stato registrato anche nell'ambito della sostenibilità. I corsi sul bilancio ambientale hanno fornito a diverse funzioni aziendali le competenze per contribuire alla raccolta e alla validazione dei dati.

Come ha spiegato la sig.ra Denicolò, “la formazione ha reso i reparti più consapevoli di quanto sia importante la qualità del dato e ci ha permesso di costruire un bilancio ambientale più partecipato, che oggi sentiamo davvero nostro”.

Al di là dei singoli reparti, la formazione ha prodotto un cambiamento culturale e organizzativo.

L'apertura all'innovazione e un atteggiamento più proattivo verso la digitalizzazione sono diventati patrimonio comune. Giada Caumo ha osservato che “nei corsi è nato un nuovo senso di squadra: operatori, impiegati e responsabili hanno avuto l'occasione di confrontarsi e questo ha continuato a vivere anche dopo, nei processi quotidiani”.

In sintesi, il piano BE DIGITAL ha trasformato la digitalizzazione da progetto tecnologico a pratica concreta, migliorando efficienza, qualità del lavoro e clima organizzativo.

4.2 – Considerazioni riepilogative

L'esperienza formativa ha avuto un impatto diretto e misurabile sul contesto operativo di Menz & Gasser, ma soprattutto ha mostrato come la formazione possa diventare un **motore di cambiamento a più livelli**.

A livello individuale, i collaboratori hanno acquisito nuove competenze digitali, migliore conoscenza dei sistemi informatici e una maggiore autonomia nella gestione delle attività. A livello organizzativo, i flussi di lavoro sono diventati più integrati e tracciabili, la comunicazione tra reparti più strutturata e fluida e la gestione dei dati più affidabile. A livello culturale, si è consolidata la consapevolezza che la digitalizzazione e la sostenibilità non siano obiettivi separati, ma parte integrante della vita quotidiana in azienda.

I benefici percepiti da responsabili e collaboratori sono coerenti con gli obiettivi attesi: maggiore efficienza, migliore qualità del servizio al cliente, rafforzamento della cultura digitale e sostenibile, diffusione di un approccio collaborativo.

Ciò che ha funzionato è stata la **coerenza** tra i fabbisogni emersi e i corsi progettati, la **concretezza** delle metodologie didattiche (orientate all'utilizzo di strumenti concreti), l'**apertura al dialogo** tra funzioni diverse e la **presenza costante della direzione**, che ha dato valore e legittimità al percorso.

Restano alcune aree da consolidare, come l'introduzione di strumenti per il customer service, che richiederanno ulteriori investimenti formativi e tecnologici. Tuttavia, la formazione ha già creato le condizioni di base: la consapevolezza, le competenze e la motivazione per affrontare queste nuove sfide.

In conclusione, l'impatto del piano **BE DIGITAL** non si limita ai risultati operativi – riduzione degli errori, maggiore velocità di esecuzione, servizi più efficienti – ma si estende alla cultura organizzativa e al senso di appartenenza. La formazione si è rivelata il fattore che ha reso possibile coniugare tecnologia, organizzazione e persone, trasformando la digitalizzazione in un'opportunità concreta di crescita e competitività per Menz & Gasser.

5. BUONE PRASSI FORMATIVE AZIENDALI E CONCLUSIONI

5.1 – Gli elementi abilitanti della formazione

L'esperienza del piano **BE DIGITAL** ha dimostrato come la formazione, se progettata e realizzata in modo coerente con le strategie aziendali, possa diventare un vero motore di innovazione. Gli elementi che hanno favorito il successo del percorso in Menz & Gasser sono molteplici e intrecciati.

Un primo fattore abilitante è stata la **coerenza tra analisi dei fabbisogni e contenuti formativi**. I corsi non sono stati generici, ma hanno risposto a esigenze puntuali: dalla digitalizzazione dei flussi con l'ERP, al customer care con database unico, fino alla manutenzione digitalizzata e al bilancio ambientale. Questo allineamento ha evitato dispersioni e ha reso la formazione immediatamente spendibile nel lavoro quotidiano.

Un secondo elemento è stato l'uso di **metodologie attive ed esperienziali**. L'approccio learning by doing, le esercitazioni su casi e strumenti reali, il tutoraggio in aula e in affiancamento hanno facilitato il trasferimento immediato delle competenze. Gli operatori hanno imparato utilizzando e sperimentando direttamente gli strumenti, gli impiegati hanno potuto applicare i nuovi software gestionali a situazioni concrete con dati reali, i manager hanno lavorato con dashboard e strumenti di business intelligence pertinenti ai loro ruoli.

Determinante è stato anche il **coinvolgimento trasversale**: operatori, impiegati, manager e funzioni diverse hanno partecipato ai corsi insieme, creando un linguaggio comune e riducendo le barriere tra reparti. Questa scelta ha favorito una visione integrata dei processi aziendali e ha stimolato la nascita di nuove collaborazioni interne.

Altro elemento di successo è stata la **presenza costante della direzione e il coinvolgimento delle RSU**, che ha legittimato il percorso e garantito il tempo necessario per formarsi senza compromettere la produttività. La formazione è stata così percepita come un investimento condiviso e non come un obbligo imposto.

Non sono mancati, tuttavia, elementi critici. Il principale è stato il **vincolo temporale**: il piano, approvato a febbraio 2023 e avviato a maggio con chiusura ad ottobre, ha costretto a concentrare in pochi mesi 980 ore su 1210 previste. Questa compressione ha generato difficoltà organizzative e la necessità di ridurre/rimodulare alcune attività. La soluzione adottata è stata una gestione attenta del calendario, la disponibilità dei collaboratori a intensificare la frequenza e la scelta di privilegiare i moduli a maggiore impatto operativo. Per il futuro, un'estensione temporale consentirebbe di garantire una distribuzione più equilibrata dei percorsi e un maggiore spazio per consolidare le competenze.

Un'ulteriore criticità riguarda la **gestione del customer insight**. Pur avendo sensibilizzato il reparto commerciale sull'importanza dei dati, manca ancora uno strumento unico e integrato per raccogliarli e valorizzarli pienamente. La formazione ha posto le basi culturali e organizzative, ma serviranno ulteriori investimenti tecnologici e nuovi cicli formativi per completare questo processo.

In sintesi, il piano BE DIGITAL ha evidenziato una serie di **punti di forza (strengths)**: coerenza dei contenuti, metodologie attive, coinvolgimento trasversale, sostegno della direzione; e ha saputo cogliere alcune **opportunità (opportunities)**: la digitalizzazione come leva di competitività, la sostenibilità come valore strategico, la formazione come collante tra reparti. Le **debolezze (weaknesses)** si sono concentrate soprattutto sulla scarsità di tempo e sulla frammentarietà iniziale dei dati, mentre le **minacce (threats)** sono legate al contesto esterno in continuo cambiamento, fatto di pressione competitiva, nuove sfide climatiche e richieste sempre più esigenti da parte dei clienti e della GDO.

La capacità di Menz & Gasser di reagire a queste criticità con soluzioni organizzative e formative mirate dimostra la resilienza di un'impresa che, pur restando familiare, ha saputo affrontare sfide complesse e rafforzare la propria competitività grazie alla formazione continua.

Schema SWOT – Piano BE DIGITAL Menz & Gasser

STRENGTHS (PUNTI DI FORZA)	WEAKNESSES (DEBOLEZZE)
-Coerenza tra fabbisogni e contenuti formativi. -Metodologie attive (learning by doing, casi reali). -Coinvolgimento trasversale di operatori, impiegati e manager. -Supporto della direzione e delle RSU.	-Vincoli temporali del piano (poche settimane per erogare i corsi). -Alcune attività ridotte o concentrate. - Strumenti di customer insight non ancora integrati.
OPPORTUNITIES (OPPORTUNITÀ)	THREATS (MINACCE)
- Digitalizzazione come leva di competitività. - Sostenibilità come valore strategico. - Formazione come strumento di coesione e innovazione organizzativa. - Possibilità di replicare il modello in altre aziende del settore.	- Pressione competitiva della GDO. - Cambiamenti climatici con impatti sulla filiera. - Evoluzione continua delle tecnologie. - Crescente richiesta di qualità, sicurezza e trasparenza dai consumatori.

5.2 – Le buone prassi formative aziendali

L'esperienza di Menz & Gasser con il piano BE DIGITAL ha consentito di individuare una buona prassi formativa che può essere valorizzata e trasferita anche in altri contesti: la co-progettazione integrata della formazione come leva di innovazione organizzativa.

Questa prassi si fonda su alcuni elementi caratterizzanti che ne hanno determinato l'efficacia:

- Analisi partecipata dei fabbisogni con il coinvolgimento di responsabili, funzioni trasversali e RSU.
- Allineamento strategico e operativo: i corsi progettati hanno risposto direttamente agli orientamenti e scelte aziendali (ERP, Business Intelligence, Customer Care, Smart Maintenance, Bilancio ambientale).
- Metodologie esperienziali: esercitazioni pratiche su strumenti concreti, simulazioni e casi aziendali hanno reso la formazione immediatamente applicabile.
- Coinvolgimento trasversale: operatori, impiegati e manager hanno condiviso percorsi comuni, favorendo un linguaggio unitario e una cultura digitale diffusa.
- Presenza e sostegno della direzione: la partecipazione del management ha legittimato il percorso e ne ha rafforzato l'impatto.

Gli effetti concreti sono stati evidenti: processi più tracciabili, dati gestiti in maniera strutturata, customer care più efficiente, manutenzione digitalizzata e una cultura della sostenibilità più diffusa.

Questa buona prassi è replicabile perché si basa su un modello semplice e scalabile: analisi dei fabbisogni in modo partecipato, progettazione mirata agli obiettivi strategici, metodologie attive e coinvolgimento trasversale. Con minimi adattamenti, può essere applicata sia ad aziende del settore agroalimentare che ad altre realtà produttive e di servizi impegnate in processi di trasformazione digitale.

5.3 – Conclusioni

Il percorso formativo BE DIGITAL ha rappresentato per Menz & Gasser un'esperienza di valore strategico, che ha saputo coniugare obiettivi aziendali, innovazione tecnologica e valorizzazione del capitale umano. Non si è trattato di un semplice aggiornamento tecnico, ma di un processo che ha inciso in profondità sull'organizzazione, rafforzando la cultura digitale e sostenibile e trasformando i fabbisogni individuati in comportamenti e competenze diffuse.

I risultati descritti nei capitoli precedenti evidenziano come la formazione abbia agito su tre piani distinti ma complementari:

- operativo, rendendo più efficienti e tracciabili i processi, digitalizzando la manutenzione e strutturando meglio la gestione dei dati;
- organizzativo, favorendo la collaborazione tra reparti, la creazione di un linguaggio comune e la condivisione di strumenti e procedure;
- culturale, promuovendo un atteggiamento più proattivo verso l'innovazione e rafforzando il senso di appartenenza dei collaboratori.

Le buone prassi emerse – in particolare la co-progettazione partecipata, l'uso di metodologie esperienziali e il coinvolgimento trasversale – dimostrano che la formazione può diventare un fattore abilitante non solo per lo sviluppo delle competenze, ma anche per l'innovazione organizzativa e la competitività aziendale.

Nonostante i vincoli temporali e alcune criticità (come l'assenza di un sistema unico di customer insight), l'azienda ha saputo trasformare la formazione in un percorso di crescita condiviso, trovando soluzioni pratiche e ponendo le basi per futuri investimenti.

In prospettiva, l'esperienza di BE DIGITAL conferma che la competitività non dipende soltanto dalle tecnologie adottate, ma dalla capacità di integrare tecnologia, organizzazione e persone in un progetto coerente e partecipato. In questo senso, il monitoraggio di Menz & Gasser mostra un modello replicabile anche in altre imprese: una storia di formazione che diventa racconto di cambiamento, esempio di resilienza e dimostrazione concreta di come la formazione continua possa essere motore di innovazione e sviluppo sostenibile.

Il progetto ha dimostrato che, quando la formazione è costruita su misura e inserita nel contesto giusto, non rimane sulla carta: prende forma nei gesti quotidiani, nei dialoghi tra colleghi, nelle decisioni operative. E lascia un segno che continua a evolvere con l'azienda.

6. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Menz & Gasser S.p.A., Progetto BE DIGITAL – Fondo Nuove Competenze, documento progettuale (2023).

Menz & Gasser S.p.A., Formulario Fondimpresa – Piano formativo BE DIGITAL (2023).

Fonti esterne e metodologiche

Fondimpresa, Avviso 1/2022 – Fondo Nuove Competenze.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Decreto Fondo Nuove Competenze (G.U. 2020 e aggiornamenti 2022-2023).

Unioncamere – ANPAL, Excelsior. Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia (2023).

Commissione Europea, European e-Competence Framework 3.0 (e-CF) (2016).

UNI EN ISO 14001:2015 – Sistemi di gestione ambientale – Requisiti e guida per l'uso.

Sitografia

Fondimpresa – <https://www.fondimpresa.it>

Fondo Nuove Competenze – Ministero del Lavoro – <https://www.lavoro.gov.it>

European e-Competence Framework – <https://www.ecompetences.eu>

Unioncamere – Excelsior – <https://www.unioncamere.it>

ISO – International Organization for Standardization – <https://www.iso.org>