

Storie di Formazione 2021

SACMI PACKAGING & CHOCOLATE S.P.A.

Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo

**LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE TECNICHE COME VANTAGGIO COMPETITIVO NEL
RAPPORTO CON LA CLIENTELA: IL CASO SACMI**

Storie di Formazione 2021

Autrice: Elisa Cerruti

Codice Piano Formativo: 218650

Titolo del Piano Formativo: LA FORMAZIONE FMEA -FMECA

Storie di Formazione 2021
INDICE

Capitolo 1 – Introduzione	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	6
2.1 – <i>Breve profilo dell’azienda e del settore.....</i>	6
2.2 – <i>Orientamenti strategici e processi d’innovazione.....</i>	7
2.3 – <i>Obiettivi aziendali e ruolo della formazione</i>	7
2.4 – <i>Considerazioni riepilogative.....</i>	8
Capitolo 3 – La gestione del processo formativo	9
3.1 – <i>L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati</i>	9
3.2 – <i>Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....</i>	9
3.3 – <i>Considerazioni riepilogative.....</i>	10
Capitolo 4 – L’impatto della formazione	11
4.1 – <i>L’impatto della formazione.....</i>	11
4.2 – <i>Considerazioni riepilogative.....</i>	12
Capitolo 5 – Conclusioni	13
5.1 – <i>Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione</i>	13
5.2 – <i>Le buone prassi formative aziendali</i>	14
5.3 – <i>Conclusioni.....</i>	16
Bibliografia e Sitografia	17
Allegato A - SCHEDA SINTETICA	18

Storie di Formazione 2021
CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

SACMI PACKAGING & CHOCOLATE S.P.A. progetta, realizza e mette in funzione:

- macchinari ed impianti per l'industria alimentare, e più precisamente per la produzione di cioccolato e prodotti di cioccolato modellati in stampi
- macchinari ed impianti per il confezionamento primario dei prodotti, sia di tipo wrapping che di tipo flow-pack, prevalentemente per l'industria alimentare e per l'industria del cioccolato
- macchinari ed impianti per il confezionamento secondario, prevalentemente per l'industria alimentare e per l'industria del cioccolato

L'azienda ha sedi produttive in Italia (Rozzano, Alba e Castel San Pietro Terme) e sedi per il commercio e la gestione dell'after sale all'estero (Stati Uniti d'America, in Messico, in Svizzera ed in Polonia).

L'operatività è a livello globale, con una parte molto significativa del fatturato (che in genere oscilla tra il 70 ed il 90%) realizzato all'estero.

L'innovazione è un fattore che fino ad oggi è stato fondamentale per lo sviluppo e la vita dell'azienda. Il piano formativo "LA FORMAZIONE FMEA -FMECA" è nato dall'esigenza di migliorare le competenze tecniche del personale coinvolto. In particolare, il percorso formativo è stato mirato ad approfondire la tecnica FMEA/FMECA che è un approccio robusto per garantire l'affidabilità di un prodotto o di un sistema produttivo. Questa metodologia consente di progettare il prodotto e il processo produttivo studiando e prevenendo sistematicamente le modalità e gli effetti di guasti e non conformità, sia degli impianti che dei prodotti, e di rimuovere le cause che li determinano.

Il piano oggetto del monitoraggio si intitola "LA FORMAZIONE FMEA-FMECA" (ID 218650), nello stabilimento di Alba) ha coinvolto 60 lavoratori, in 4 azioni formative, per un totale di 60 ore di formazione erogata.

Il piano formativo "LA FORMAZIONE FMEA -FMECA" è nato dall'esigenza di migliorare le competenze tecniche del personale coinvolto. In particolare, il percorso formativo è stato mirato ad approfondire la tecnica FMEA/FMECA che è un approccio robusto per garantire l'affidabilità di un prodotto o di un sistema produttivo. Le azioni formative realizzate attraverso il piano oggetto del presente monitoraggio avevano l'obiettivo di proseguire il processo di innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti già avviata in azienda. Infatti, le strategie dell'azienda che la vedono impegnata nel continuo tentativo di espandere il proprio mercato verso nuovi segmenti, attraverso nuovi prodotti capaci di soddisfare nuove esigenze.

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

Tabella 1 Azioni formative previste dal piano

Titolo Azione	TEMATICA_1	Ore Corso
CORSO FMEA -FMECA	Tecniche di produzione	8
CORSO FMEA -FMECA 1ED	Tecniche di produzione	24
CORSO FMEA -FMECA 2ED	Tecniche di produzione	24
CORSO FMEA -FMECA 3ED	Tecniche di produzione	24

Storie di Formazione 2021

Storie di Formazione 2021

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore**

L'azienda con brand Carle&Montanari è nata nel 1907, l'azienda con brand OPM è nata nel 1978. Acquisita la prima nel 2001 dal gruppo Sacmi e la seconda, successivamente, dal gruppo IMA, nel 2012 si è formata la joint venture tra le 2 aziende che ha poi portato la fusione delle 2 società sotto la sola proprietà della Sacmi prima come CM-OPM S.P.A., per poi approdare nel 2018 nella denominazione finale di SACMI Packaging & Chocolate S.P.A.

L'azienda progetta, realizza e mette in funzione:

- macchinari ed impianti per l'industria alimentare, e più precisamente per la produzione di cioccolato e prodotti di cioccolato modellati in stampi
- macchinari ed impianti per il confezionamento primario dei prodotti, sia di tipo wrapping che di tipo flow-pack, prevalentemente per l'industria alimentare e per l'industria del cioccolato
- macchinari ed impianti per il confezionamento secondario, prevalentemente per l'industria alimentare e per l'industria del cioccolato

L'operatività è a livello globale, con un parte molto significativa del fatturato (che in genere oscilla tra il 70 ed il 90%) realizzato all'estero.

L'azienda ha 3 sedi produttive principali, una a Rozzano, nei pressi di Milano, specializzata sui macchinari e linee per la produzione di cioccolato ed articoli modellati in cioccolato, una ad Alba (in provincia di Cuneo), specializzata sui macchinari e linee di incarto primario di tipo flow-pack e nell'incarto secondario, ed una a Castel San Pietro Terme, nei pressi di Bologna, specializzata sui macchinari e linee di incarto primario di tipologia wrapping. Una società sussidiaria ha sede produttiva nei pressi di Bari.

Sono presenti anche 3 succursali negli Stati Uniti d'America, in Messico, in Svizzera ed in Polonia che si occupano di attività commerciale, assistenza clienti ed after sales (con la sola eccezione della società svizzera, attiva anche come R&D per le macchine di confezionamento primario di tipo flow-pack).

Il settore in cui opera è quello tipico dei beni strumentali, con cicli abbastanza legati alla congiuntura economica anche se, rispetto ad altri produttori di macchinari e linee, meno soggette ad oscillazioni di mercato, in quanto il prodotto finale realizzato con i macchinari è un genere alimentare, che gode quindi di buona stabilità di mercato.

La concorrenza nei settori in cui opera è decisamente accesa, sia con i leader di mercato (tradizionalmente ubicati in paesi come Svizzera, Germania e Danimarca, oltre che in ovviamente in Italia), sia con produttori emergenti (ubicati generalmente in Europa dell'est ed in Turchia). L'azienda stessa è nata come fusione tra le due aziende italiane più attive nel modellaggio, la cui politica di forte concorrenza con riduzione dei prezzi sul mercato aveva generato una difficile situazione economica per entrambe.

L'azienda può essere considerata in leader con i principali attori del mercato in quasi tutti i settori in cui opera, con l'eccezione dei macchinari del cioccolato, dove è il secondo player ma sicuramente

Storie di Formazione 2021

ben staccato dal leader di mercato, e nel campo del confezionamento primario, dove almeno numericamente non è tra i primi 3 player del mercato.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

L'innovazione è un fattore che fino ad oggi è stato fondamentale per lo sviluppo e la vita dell'azienda, innovazione spesso guidata dal mercato (richieste cliente o nuove proposte dei concorrenti che alzavano il livello del settore) ma molte volte proposta per prima dall'azienda sui mercati di riferimento. Un'importante attività di innovazione prodotto è il processo di ridisegnazione dei macchinari e linee in ottica modulare per passare da un approccio produttivo di engineering to order ad uno di tipo make to order o assembly to order.

Attualmente l'azienda sta innovando molto anche dal punto di vista organizzativo, passando da una organizzazione unica ad una organizzazione basata su business unit, e dal punto di vista di internazionalizzazione, cominciata pochi anni fa con la ristrutturazione della filiale statunitense e poi proseguita con la creazione della filiale polacca, messicana e svizzera.

Non avendo di fatto produzione interna, l'industria 4.0 non sta impattando più di tanto sull'azienda, anche perché le tecnologie abilitanti ad essa (es.: sistemi di controllo di processo, possibile integrazione con sistemi di supervisioni, sistemi di visione, etc.) erano già utilizzate, per cui di fatto è come il cliente finale intende integrare i macchinari e le linee prodotte che fa sì che i prodotti dell'azienda rientrino o meno nell'industria 4.0.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il piano formativo "LA FORMAZIONE FMEA -FMECA" è nato dall'esigenza di migliorare le competenze tecniche del personale coinvolto. In particolare, il percorso formativo è stato mirato ad approfondire la tecnica FMEA/FMECA che è un approccio robusto per garantire l'affidabilità di un prodotto o di un sistema produttivo. Questa metodologia consente di progettare il prodotto e il processo produttivo studiando e prevenendo sistematicamente le modalità e gli effetti di guasti e non conformità, sia degli impianti che dei prodotti, e di rimuovere le cause che li determinano.

Le azioni formative realizzate attraverso il piano oggetto del presente monitoraggio avevano l'obiettivo di proseguire il processo di innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti già avviata in azienda. Infatti, le strategie dell'azienda che la vedono impegnata nel continuo tentativo di espandere il proprio mercato verso nuovi segmenti, attraverso nuovi prodotti capaci di soddisfare nuove esigenze, hanno guidato - e continuano a guidare - Sacmi all'interno di un percorso progettato step by step e mirato alla costante innovazione di prodotto e di processo.

Proprio il suo orientamento verso la soddisfazione delle necessità della propria clientela è all'origine della formazione del piano. Infatti, i clienti di Sacmi lavorano sempre di più con tecnologie di industria 4.0 e questo ha rappresentato negli anni uno sprone ed una spinta da un lato per applicare tecniche volte all'innovazione continua all'interno dell'azienda, dall'altro lato aiutano ad aumentare costantemente il livello qualitativo. Per raggiungere questi due obiettivi l'azienda è impegnata ciclicamente i nuovi investimenti.

Il piano che stiamo analizzando ha rivestito un duplice obiettivo per l'impresa.

Da un lato doveva permettere ai lavoratori di integrarsi in nuovi sistemi 4.0. Infatti, doveva essere funzionale al compimento degli adattamenti necessari a comprendere ed integrare le metodologie

Storie di Formazione 2021

applicate dai clienti, e di migliorare in questo modo le capacità di integrazione relazionale azienda-cliente. Gli obiettivi che l'azienda si era prefissata a cascata rispetto al presente piano erano pertanto anche quelli di migliorare le performance in termini di gestione della clientela orientata alla soddisfazione.

Per altro verso, il piano aveva una forte valenza interna poiché il trasferimento delle competenze per poter usare le nuove metodologie FMEA-FMECA avrebbe dovuto consolidare i nuovi progetti.

Si è trattato, infatti, di un piano con azioni formative puntuali che avevano anche l'obiettivo di portare l'azienda su un segmento di clientela nuovo, più numeroso e contraddistinto da clienti di dimensioni inferiori rispetto a quelli abitualmente serviti, con esigenze maggiormente standardizzabili e la necessità di impostare flussi operativi meno volti alla customizzazione totale e più alla progettazione e produzione di piccole serie.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Il piano formativo "LA FORMAZIONE FMEA -FMECA" è nato dall'esigenza di migliorare le competenze tecniche del personale coinvolto. In particolare, il percorso formativo è stato mirato ad approfondire la tecnica FMEA/FMECA che è un approccio robusto per garantire l'affidabilità di un prodotto o di un sistema produttivo. Le azioni formative realizzate attraverso il piano oggetto del presente monitoraggio avevano l'obiettivo di proseguire il processo di innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti già avviata in azienda. Infatti, le strategie dell'azienda che la vedono impegnata nel continuo tentativo di espandere il proprio mercato verso nuovi segmenti, attraverso nuovi prodotti capaci di soddisfare nuove esigenze.

Storie di Formazione 2021

CAPITOLO 3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**3.1 – L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati**

L'analisi dei fabbisogni formativi all'interno dell'azienda avviene attraverso un sistema bottom-up strutturato.

Infatti, i direttori delle diverse business unit sono coinvolti nelle decisioni di formazione: sulla base degli obiettivi aziendali fissati per ogni unità produttiva, delle necessità operative, e della conoscenza delle competenze dei lavoratori nei singoli reparti, i direttori raccolgono e costruiscono ogni anno un quadro dei gap di competenze da colmare e delle necessità di formazione.

In questo quadro di attenzione per l'aggiornamento delle competenze di tutti i lavoratori presenti in azienda è utile in questa sede portare all'attenzione del lettore come proprio le parti sociali abbiano anch'esse un ruolo essenziale nella rilevazione dei fabbisogni poiché proprio i sindacati sono parte attiva, segnalando le esigenze di formazione ed i gap di competenze che emergono nei reparti, contribuendo così a mantenere aggiornate le competenze dei lavoratori.

Il quadro e l'elenco delle necessità formative così come emerso dai direttori delle singole business unit e dalle parti sociali viene comunicato al dipartimento di gestione delle risorse umane attraverso una piattaforma digitale specificamente preposta allo scopo.

Proprio attraverso questa piattaforma il dipartimento HR raccoglie tutte le istanze che provengono dalle differenti business unit, e insieme ai direttori di queste ultime, le analizza, le prioritizza e ne dà corso progettuale.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Per quanto riguarda i flussi relativi al processo formativo inerenti la progettazione, l'azienda riporta come dopo il rilevamento dei fabbisogni e dei gap di competenze da colmare, ci si sia rivolti all'ente formativo di riferimento grazie al quale è stato possibile sviluppare la macro e la micro progettazione delle azioni informative, individuare i docenti e calendarizzare le lezioni.

L'azienda si avvale generalmente di fornitori storici, che presentano il vantaggio di conoscere l'iter ed i percorsi formativi che negli anni sono stati realizzati, potendo così rappresentare partner strategici dallo spiccato valore consulenziale basato sul know how costruito nel tempo e su un radicato rapporto di fiducia. Il rapporto fiduciario nell'ambito della formazione è ritenuto un elemento talmente essenziale e prioritario da avere indotto alcune sedi operative dell'azienda ad avviare un processo di creazione di un elenco di aziende fornitrici, a consolidamento delle politiche di continuità in ambito formativo.

La macro progettazione dei contenuti e delle azioni formative è stata basata sul livello di partenza delle aule.

Per la sede di Alba sono state organizzate quattro sessioni che hanno previsto tre tipi di metodologie didattiche.

In primo luogo, sono stati impartiti i concetti teorici di base attraverso lezioni tradizionali in aula. In seguito, sono state previste ore di applicazione tecnica delle teorie apprese, attraverso sessioni dinamiche, lavori a gruppi ed attività di simulazione così come training on the job.

Storie di Formazione 2021

Infine, i docenti hanno previsto sessioni di follow up con l'obiettivo di raccogliere dubbi e problematicità e di dare risposte in sessioni d'aula che potessero servire a completamento della formazione di tutte le squadre.

Per quanto riguarda la selezione dei docenti questi sono stati proposti dall'ente formatore, oppure, come spesso accade anche per altre azioni formative realizzate da Sacmi anche non finanziate attraverso i fondi Fondimpresa, è la stessa azienda a guidare nella selezione, chiedendo di potersi avvalere di docenti già conosciuti e che già abbiano svolto delle lezioni per l'azienda.

Si porta in questa sede all'attenzione del lettore come sia prassi consolidata in Sacmi quella di realizzare valutazioni autonome ulteriori rispetto a quelle previste dagli enti formativi. Si tratta, infatti, di questionari di valutazione di fine corso, che vengono inviati dal dipartimento di gestione delle risorse umane e grazie ai quali viene rilevato il tasso di gradimento generale rispetto ai corsi frequentati. Questi sono uno strumento attraverso il quale far emergere punti di forza e di debolezza dei singoli corsi grazie ai quali è possibile creare le basi per un'ulteriore e successiva formazione.

In questo caso specifico questi primi corsi di formazione sulle tecniche FMEA-FMECA hanno dato l'avvio ad un percorso di formazione che ha visto susseguirsi ulteriori corsi, anche su altri temi, suggeriti dai beneficiari di queste azioni formative proprio grazie allo strumento dei questionari come continuazione o completamento delle competenze apprese.

3.3 – Considerazioni riepilogative

La gestione del processo formativo rappresenta in Sacmi un processo strutturato, con potenzialità ed impatti in termini di efficacia ed efficienza. I sistemi approntati in azienda, infatti, consentono la rilevazione efficace e capillare delle necessità formative, coinvolgendo bottom-up le business unit e le parti sociali. La progettazione si avvale di enti formativi storici e di docenti con pluriennale esperienza.

Storie di Formazione 2021

CAPITOLO 4 – L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE**4.1 – L'impatto della formazione**

Sia i responsabili dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione sia gli stessi lavoratori beneficiari delle azioni formative hanno rilevato come si sia trattato di un piano formativo molto importante. Questi corsi, infatti, sono nati per adeguarsi al mercato e ai clienti, per rispondere ai bisogni ed alle esigenze che stavano emergendo in modo sempre più chiaro e che richiedevano ai lavoratori di acquisire un linguaggio comune a quello che stavano progressivamente adottando i clienti. Questo piano, dunque, nasce come risposta ad un cambiamento del mercato. Un adeguamento essenziale per mantenere il proprio vantaggio competitivo e conservare competitività nel settore.

I corsi sono stati concentrati in due giornate, oltre ai momenti di follow up. Questo ha rappresentato un punto di forza per i partecipanti, perché la concentrazione ha consentito loro di seguire con attenzione tutti i contenuti, di rimanere focalizzati e motivati nell'apprendimento.

Chi ha partecipato ai corsi riporta come sia stato possibile apprendere nuovi strumenti valutativi caratterizzanti il prodotto, nuove tecniche per prevedere punti critici ed anticipare le richieste da parte dei clienti.

Più beneficiari riportano come la formazione abbia cambiato il modo di lavorare nel gruppo, ed abbia, inoltre, apportato nuova consapevolezza rispetto ai flussi di lavoro, consentendo di acquisire una nuova visione d'insieme di quelli che sono tutti i momenti operativi e di apprezzare anche le competenze di reparti anche molto lontani dai propri.

Questi corsi hanno trasferito ai partecipanti la capacità di prevedere ed anticipare possibili errori. Sono state trasferite competenze che hanno cambiato il modo di approcciare ai vari progetti, conferendo un modus operandi maggiormente lungimirante e orientato a prevedere e risolvere con anticipo potenziali criticità ed errori.

Il docente dei corsi è stato molto chiaro nell'illustrare i concetti di base teorici, riferiscono i beneficiari. Si è inoltre reso estremamente disponibile sia durante le lezioni frontali sia durante le attività on the job ad approfondire e personalizzare i concetti espressi.

Le attività di training on the job hanno rappresentato un indubbio punto di forza della formazione: definite dagli stessi partecipanti "attività sfidanti" proprio perché prevedevano che i beneficiari delle azioni informative applicassero subito le tecniche apprese durante le lezioni teoriche. Le attività on the job sono state svolte in gruppo e, siccome la metodologia FMEA è trasversale, il fatto che le squadre in formazione fossero miste e partecipate da lavoratori appartenenti a fasi lavorative differenti ha rappresentato un grande valore aggiunto per la conquista di una visione d'insieme dei processi e dei flussi produttivi.

I lavoratori riferiscono che è stato proprio il training on the job ad aver consentito loro di usare, sin da subito sui progetti operativi in azienda, tutti i concetti di FMEA-FMECA appena appresi durante la formazione.

Le azioni di questo piano formativo sono state percepite come un incipit per andare verso tecniche e attività sempre più affinate legate alla gestione del rischio e della qualità. Se si pensa che negli uffici tecnici non fossero ancora implementati metodi tecnico operativi di questo genere si può comprendere la portata innovativa del piano, ed è possibile intuire quanto si sia trattato di un

Storie di Formazione 2021

momento di formazione che ha dato l'avvio ad un percorso che è proseguito con l'obiettivo di trasferire metodologie sempre più efficaci e aderenti a quelle richieste dal mercato.

Gli impatti dal punto di vista professionale e produttivo non hanno tardato a manifestarsi: i beneficiari della formazione, così come i loro responsabili, hanno notato la profonda differenza durante la gestione dei progetti anche nei momenti di confronto con i clienti. Viene portato l'esempio pratico di alcune riunioni svolte dopo i corsi durante le quali i clienti richiamarono specifici strumenti progettuali, quale ad esempio il diagramma di Chicago. In quel momento i tecnici ed i progettisti partecipanti al corso si resero conto di quanto questi nuovi strumenti fossero ora diventati un patrimonio progettuale e culturale e come l'impossessarsi di queste competenze avesse incrementato la propria capacità incisiva nella comunicazione con il cliente in fase progettuale.

Infine, viene posta l'attenzione, da parte sia dei lavoratori sia dei responsabili, rispetto al valore che hanno i piani di formazione come questo in termini di sviluppo professionale, individuale e motivazionale. I lavoratori, infatti, hanno rilevato come la partecipazione a questo piano abbia dato nuove idee per ulteriore formazione, abbia innescato curiosità conoscitiva e sia stata un perno su cui proseguire i percorsi di innovazione di competenze per rinnovare la capacità competitiva dell'azienda. Il dato è emerso con entusiasmo e con una evidente proattività.

4.2 – Considerazioni riepilogative

Nel suo complesso le azioni formative che sono state oggetto di questo piano, per quanto riguarda la sede operativa di Alba, hanno avuto un significativo impatto sullo sviluppo delle competenze e sulle dinamiche d'innovazione e sviluppo del vantaggio competitivo. Il piano ha rappresentato, quindi, un'eccellenza ed una best practice poiché ha saputo costituire un driver di sviluppo sia per l'azienda sia per i lavoratori.

Storie di Formazione 2021

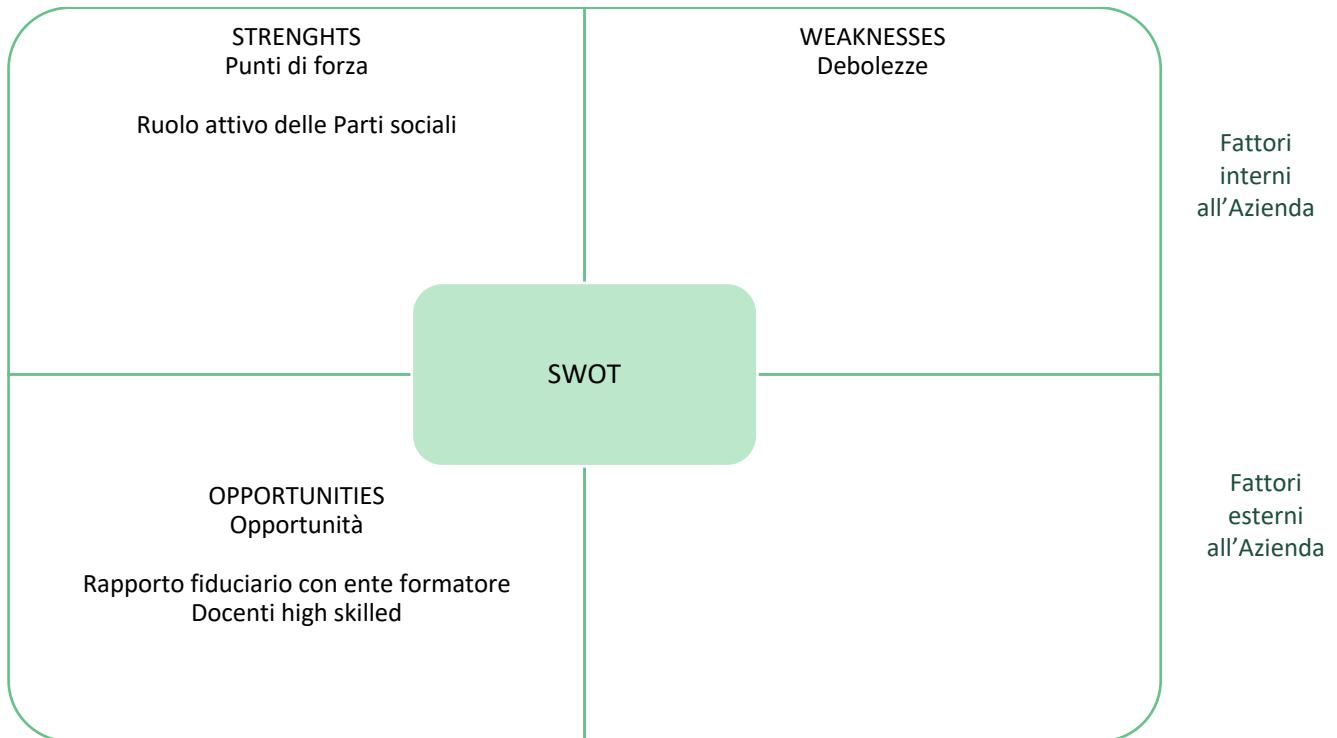
CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI**5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione**

Durante l'analisi del presente piano formativo sono emersi numerosi elementi e fattori che hanno generato impatti positivi sulle azioni formative realizzate. In particolare, riportiamo:

- i. Il rapporto fiduciario con l'ente formatore. L'azienda si avvale generalmente di fornitori storici, che presentano il vantaggio di conoscere l'iter ed i percorsi formativi che negli anni sono stati realizzati, potendo così rappresentare partner strategici dallo spiccato valore consulenziale basato sul know how costruito nel tempo e su un radicato rapporto di fiducia. Il rapporto fiduciario nell'ambito della formazione è ritenuto un elemento talmente essenziale e prioritario da avere indotto alcune sedi operative dell'azienda ad avviare un processo di creazione di un elenco di aziende fornitrici, a consolidamento delle politiche di continuità in ambito formativo. Ricordiamo in questa sede come proprio le relazioni di lungo termine con gli enti formativi rappresentino in tutte le realtà osservate elementi caratterizzanti risvolti di eccellenza, di efficacia ed efficienza nelle azioni formative, così come presentino sensibili potenzialità dal punto di vista della costruzione di processi formativi di lungo termine.
- ii. L'esperienza e la flessibilità del docente. La grande esperienza maturata da parte del docente dei corsi ha consentito di esprimere i concetti teorici con estrema chiarezza e di sciogliere i dubbi provenienti dall'aula. Si è inoltre reso estremamente disponibile sia durante le lezioni frontali sia durante le attività on the job ad approfondire e personalizzare i concetti espressi.
- iii. La gestione del processo formativo. La gestione del processo formativo rappresenta in Sacmi un processo strutturato, con potenzialità ed impatti in termini di efficacia ed efficienza. I sistemi approntati in azienda, infatti, consentono la rilevazione efficace e capillare delle necessità formative, coinvolgendo bottom-up le business unit e le parti sociali.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo

Storie di Formazione 2021



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

SACMI PACKAGING & CHOCOLATE S.P.A. progetta, realizza e mette in funzione:

- macchinari ed impianti per l'industria alimentare, e più precisamente per la produzione di cioccolato e prodotti di cioccolato modellati in stampi
- macchinari ed impianti per il confezionamento primario dei prodotti, sia di tipo wrapping che di tipo flow-pack, prevalentemente per l'industria alimentare e per l'industria del cioccolato
- macchinari ed impianti per il confezionamento secondario, prevalentemente per l'industria alimentare e per l'industria del cioccolato

L'azienda ha sedi produttive in Italia (Rozzano, Alba e Castel San Pietro Terme) e sedi per il commercio e la gestione dell'after sale all'estero (Stati Uniti d'America, in Messico, in Svizzera ed in Polonia).

L'operatività è a livello globale, con una parte molto significativa del fatturato (che in genere oscilla tra il 70 ed il 90%) realizzato all'estero.

L'innovazione è un fattore che fino ad oggi è stato fondamentale per lo sviluppo e la vita dell'azienda. Il piano formativo "LA FORMAZIONE FMEA -FMECA" è nato dall'esigenza di migliorare le competenze tecniche del personale coinvolto. In particolare, il percorso formativo è stato mirato ad approfondire la tecnica FMEA/FMECA che è un approccio robusto per garantire l'affidabilità di un prodotto o di un sistema produttivo. Questa metodologia consente di progettare il prodotto e il processo produttivo studiando e prevenendo sistematicamente le modalità e gli effetti di guasti e non conformità, sia degli impianti che dei prodotti, e di rimuovere le cause che li determinano.

Il piano oggetto del monitoraggio si intitola "LA FORMAZIONE FMEA-FMECA" (ID 218650), nello stabilimento di Alba) ha coinvolto 60 lavoratori, in 4 azioni formative, per un totale di 60 ore di formazione erogata.

Storie di Formazione 2021

Il piano formativo “LA FORMAZIONE FMEA -FMECA” è nato dall'esigenza di migliorare le competenze tecniche del personale coinvolto. In particolare, il percorso formativo è stato mirato ad approfondire la tecnica FMEA/FMECA che è un approccio robusto per garantire l'affidabilità di un prodotto o di un sistema produttivo. Le azioni formative realizzate attraverso il piano oggetto del presente monitoraggio avevano l'obiettivo di proseguire il processo di innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti già avviata in azienda. Infatti, le strategie dell'azienda che la vedono impegnata nel continuo tentativo di espandere il proprio mercato verso nuovi segmenti, attraverso nuovi prodotti capaci di soddisfare nuove esigenze. Nel suo complesso le azioni formative che sono state oggetto di questo piano, per quanto riguarda la sede operativa di Alba, hanno avuto un significativo impatto sullo sviluppo delle competenze e sulle dinamiche d'innovazione e sviluppo del vantaggio competitivo. Il piano ha rappresentato, quindi, un'eccellenza ed una best practice poiché ha saputo costituire un driver di sviluppo sia per l'azienda sia per i lavoratori.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare numerose buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo le principali che riteniamo rappresentare un patrimonio da condividere per le potenzialità di efficacia ed efficienza:

- I. Il sistema di rilevamento del fabbisogno formativo. L'analisi dei fabbisogni formativi all'interno dell'azienda avviene attraverso un sistema bottom-up strutturato. I direttori delle diverse business unit sono coinvolti nelle decisioni di formazione: sulla base degli obiettivi di aziendali fissati per ogni unità produttiva, delle necessità operative, e della conoscenza delle competenze dei lavoratori nei singoli reparti, i direttori raccolgono e costruiscono ogni anno un quadro dei gap di competenze da colmare e delle necessità di formazione. Il quadro e l'elenco delle necessità formative così come emerso dai direttori delle singole business unit e dalle parti sociali viene comunicato al dipartimento di gestione delle risorse umane attraverso una piattaforma digitale specificamente preposta allo scopo. Proprio attraverso questa piattaforma il dipartimento HR raccoglie tutte le istanze che provengono dalle differenti business unit, e insieme ai direttori di queste ultime, le analizza, le priorizza e ne dà corso progettuale.
- II. Il ruolo attivo delle Parti sociali nel rilevamento dei fabbisogni formativi. In questo quadro di attenzione per l'aggiornamento delle competenze di tutti i lavoratori presenti in azienda è utile in questa sede portare all'attenzione del lettore come proprio le parti sociali abbiano anch'esse un ruolo essenziale nella rilevazione dei fabbisogni poiché proprio i sindacati sono parte attiva, segnalando le esigenze di formazione ed i gap di competenze che emergono nei reparti, contribuendo così a mantenere aggiornate le competenze dei lavoratori. Il sistema di monitoraggio interno. È buona prassi consolidata in Sacmi quella di realizzare valutazioni autonome ulteriori rispetto a quelle previste dagli enti formativi. Si tratta, infatti, di questionari di valutazione di fine corso, che vengono inviati dal dipartimento di gestione delle risorse umane e grazie ai quali viene rilevato il tasso di gradimento generale rispetto ai corsi frequentati. Questi sono uno strumento attraverso il quale far emergere punti di forza e di debolezza dei singoli corsi grazie ai quali è possibile creare le basi per un'ulteriore e successiva formazione. la partecipazione a questo piano abbia dato nuove idee per ulteriore formazione, abbia innescato curiosità conoscitiva e sia stata un perno su cui proseguire i

Storie di Formazione 2021

percorsi di innovazione di competenze per rinnovare la capacità competitiva dell'azienda. Il dato è emerso con entusiasmo e con una evidente proattività.

5.3 – Conclusioni

Nel suo complesso le azioni formative che sono state oggetto di questo piano, per quanto riguarda la sede operativa di Alba, hanno avuto un significativo impatto sullo sviluppo delle competenze e sulle dinamiche d'innovazione e sviluppo del vantaggio competitivo. Il piano ha rappresentato, quindi, un'eccellenza ed una best practice poiché ha saputo costituire un driver di sviluppo sia per l'azienda sia per i lavoratori.

Le azioni formative realizzate attraverso il piano oggetto del presente monitoraggio avevano l'obiettivo di proseguire il processo di innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti già avviata in azienda. Infatti, le strategie dell'azienda che la vedono impegnata nel continuo tentativo di espandere il proprio mercato verso nuovi segmenti, attraverso nuovi prodotti capaci di soddisfare nuove esigenze. La gestione del processo formativo rappresenta in Sacmi un processo strutturato, con potenzialità ed impatti in termini di efficacia ed efficienza. La progettazione si avvale di enti formativi storici e di docenti con pluriennale esperienza.

Storie di Formazione 2021

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Formulario di Presentazione del Piano formativo “LA FORMAZIONE FMEA -FMECA” Codice ID 218650.

Sitografia

<https://www.sacmi.it>

<https://www.youtube.com/user/SacmiWebServices>

Storie di Formazione 2021
ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	SACMI Packaging & Chocolate S.p.A.
Regione	Piemonte (Stabilimento di Alba)
Settore di Attività Economica	Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici
Ambito tematico strategico	Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo
Piano Formativo	Conto Formazione, ID 218650, LA FORMAZIONE FMEA - FMECA
Tematiche formative, principali	Tecniche di produzione
Modalità didattiche	Aula, training on the job, follow up
Elementi di interesse	Il percorso formativo è stato mirato ad approfondire la tecnica FMEA/FMECA che è un approccio robusto per garantire l'affidabilità di un prodotto o di un sistema produttivo.
Elementi di successo della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Il rapporto fiduciario con l'ente formatore • Il ruolo attivo delle Parti sociali nel rilevamento dei fabbisogni formativi • La forte esperienza dei docenti
Elementi di miglioramento	Il corso si innesta in un percorso formativo (formazione continua) teso al miglioramento e allo sviluppo progressivo delle competenze.
Buone Prassi Formative	Il sistema strutturato di rilevamento del fabbisogno formativo. Le attività di training on the job. Il sistema adottato dall'azienda di monitoraggio continuo dei risultati della formazione.