

OBR Veneto
Attività di monitoraggio valutativo 2018
Azienda Bauli SPA

Ambito tematico strategico: Innovazione tecnologica di processo e di prodotto.

Conto formazione.

Piani aziendali: Essere un team di good followers - Condividere i valori aziendali.

Team di monitoraggio.

Per OBR Veneto le attività di intervista, erogazione griglia, redazione report e data base sono state realizzate da Antonio Mocci.

Per Bauli SPA hanno partecipato:

La direttrice HR e organizzazione;

la responsabile HR recruiting & training;

l'addetta al Back office per l'export;

due addetti all'area Ricerca e sviluppo;

un'addetta alla segreteria amministrativa presso la Direzione commerciale;

un addetto all'Assicurazione qualità per il Food safety;

un responsabile per la Ricerca e sviluppo del packaging;

un addetto per la Ricerca e sviluppo del packaging;

un'addetta all'Assicurazione qualità;

il Direttore Vendite Europa;

il Direttore commerciale;

un addetto all'information technology.

Indice

Capitoli	Pagine
1. L'azione formativa strategica in esame	4 - 5
2. Il Piano formativo	6 - 8
3. Il punto di vista dell'azienda	9 - 12
4. Le attività formative del Piano	13 - 16
5 Conclusioni	17 - 18

1. L'AZIONE FORMATIVA STRATEGICA IN ESAME

1.1 Descrizione dell'azione formativa strategica.

Bauli SPA è una realtà aziendale con quasi cento anni di vita (è stata fondata nel 1922) che, nel corso della propria esistenza, ha vissuto periodi di grandi trasformazioni legate a cambiamenti organizzativi e all'introduzione di innovazioni tecnologiche in grado di modificare considerevolmente i processi produttivi. Da una realtà di produzione dolciaria di tipo artigianale e operativa sul mercato locale, l'azienda si è trasformata in una grande impresa di tipo industriale, acquisendo noti marchi del settore, aprendo nuovi siti produttivi in Italia e all'estero e giungendo ad avere una quota di mercato che - almeno per una parte dei prodotti realizzati - le attribuisce la leadership nazionale. I prodotti offerti dall'azienda sono ben noti al pubblico italiano. Possono essere suddivisi in due macro categorie: "Ricorrenza" relativa ai prodotti dolciari consumati in occasione delle principali Feste, come il Natale e la Pasqua e che consistono in pandori, panettoni, colombe e uova di cioccolato. La seconda categoria, denominata "Continuativa", si riferisce ai prodotti consumati tutto l'anno, come le merendine, i cornetti, i Buondì o i biscotti. Com'è evidente, le due categorie di prodotti comportano problematiche differenti in tema di produzione: picchi produttivi in determinati periodi dell'anno, collegamento col mercato, periodicità e contenuti delle campagne pubblicitarie. Di conseguenza, anche le modalità organizzative e le relative esigenze formative sono molto variabili.

A ciò si aggiunga che Bauli conta oggi oltre 1500 addetti nei vari siti produttivi e che l'attenzione alla formazione delle competenze dei propri lavoratori rappresenta una costante nella politica aziendale di gestione delle risorse umane. L'azienda organizza regolarmente attività di formazione e aggiornamento per i propri dipendenti, attingendo al proprio Conto Formazione attivo presso Fondimpresa, ma anche utilizzando risorse proprie. Per l'identificazione delle esigenze formative e delle modalità migliori per soddisfarle, l'azienda ha messo a punto una modalità procedurale consolidata ed efficiente. Quando si rileva un'esigenza formativa (anche su segnalazione di un dirigente o del personale) la Direttrice sviluppo risorse umane interagisce con la responsabile del training e del recruiting e con la dirigenza aziendale. Ciò dà avvio all'analisi dei fabbisogni nella quale è coinvolto anche il principale fornitore esterno di formazione, ossia l'agenzia Cirm&Form di Verona. Il coinvolgimento del fornitore porta all'articolazione e calendarizzazione dell'attività formativa, nella quale l'azienda è coinvolta direttamente. Le diverse aree aziendali sono coinvolte per esprimere i loro eventuali fabbisogni.

Tutto ciò premesso, le azioni formative strategiche che sono state oggetto di monitoraggio valutativo fanno capo a due Piani formativi aziendali realizzati con il concorso finanziario del Conto Formazione: "Essere un team di Good followers" (anni 2016 - 2017, C.I. 146374) e "Condividere i valori aziendali" (anni 2017 - 2018, C.I. 197389). Le due azioni formative, pur realizzate in anni diversi e con articolazioni differenti, hanno costituito una risposta coordinata e coerente rispetto ai cambiamenti organizzativi determinati dalla centralità attribuita all'area Ricerca e sviluppo (dopo il rinnovo di circa un terzo dello staff) e dall'unificazione delle reti di vendita per i prodotti "Ricorrenza" e "Continuativa". Questi cambiamenti organizzativi hanno determinato una serie di esigenze formative che sono state analizzate, identificate e che hanno portato alla costruzione dell'attività formativa, con le modalità che si vedranno nelle pagine che seguono.

Pertanto, l'azienda è stata scelta come oggetto di monitoraggio in base a tre ordini di considerazioni. In primo luogo, si tratta di un'azienda di grandi dimensioni che presta molta attenzione alle competenze dei propri addetti e all'aggiornamento delle loro conoscenze. In secondo luogo, si tratta di un caso molto interessante di legame fra processo produttivo e mercato di riferimento, con ricadute rilevanti in termini organizzativi e formativi. Infine, si ritiene che il caso

sia stato molto rappresentativo del modo creativo in cui le risorse del Conto Formazione possono essere utilizzate, non limitandosi a sviluppare competenze legate ad aggiornamenti obbligatori per legge, ma coprendo ambiti formativi legati funzionalmente ai cambiamenti organizzativi in atto¹.

¹ Malgrado il rapporto sia unico, una parte delle informazioni risulta essere differenziata per i due diversi Piani. Pertanto, l'esposizione dei vari capitoli e paragrafi ha esplicitato le differenze, laddove presenti.

2. I PIANI FORMATIVI.

2.1 Finalità e obiettivi.

Il piano aziendale “Essere un team di good followers” ha inteso contribuire al rafforzamento della competitività del settore in quanto le aziende operanti nell’industria dolciaria sono costantemente orientate alla ricerca dell’eccellenza. Inoltre il Gruppo Bauli - a motivo della sua complessa organizzazione - necessita di una cultura costantemente orientata all’innovazione. Ne è derivata la decisione di proporre un intervento formativo rivolto all’area Ricerca e sviluppo per unire e compattare il gruppo R&D, dopo il rinnovo di circa un terzo dello staff con l’arrivo di nuovi collaboratori.

Più nel dettaglio, il progetto “Essere un team di good followers” ha inteso dare risposte alle esigenze di fare innovazione e aumentare la competitività dell’impresa dando un ruolo di rilievo all’area Ricerca e Sviluppo, responsabile dello sviluppo di prodotti dolciari innovativi e gustosi. Il piano, attraverso un’azione di responsabilità diffusa, ha inteso dare ai beneficiari la capacità di vedersi come parte attiva nel miglioramento del lavoro di area e di tutta l’azienda, per diventare tutti insieme facilitatori all’ingresso di nuovi responsabili di funzione che stanno entrando in squadra e tutti insieme sostenitori del Responsabile.

A sua volta, il Piano aziendale “Condividere valori aziendali” ha inteso utilizzare la leva formativa per dare a varie aree aziendali competenze utili a supportare l’organizzazione interna e a centrare l’obiettivo aziendale strategico dell’internazionalizzazione. Ne è derivata una proposta formativa strutturata in quattro focalizzazioni: la comprensione della sicurezza alimentare, il team building per sviluppare il senso di appartenenza e la proattività, il managing projects per implementare tutto ciò che è necessario per gestire con successo i propri progetti, l’aggiornamento lavoratori in materia di sicurezza del lavoro.

Più nel dettaglio, in un momento in cui i mercati sono molto evolutivi e l’ambito internazionale è in grande fermento, il progetto ha inteso dare risposte alle esigenze di fare innovazione e aumentare la competitività dell’impresa sviluppando attitudini e capacità per condividere e sostenere il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il focus internazionale.

2.2 L’analisi del fabbisogno.

Per Bauli la formazione del proprio personale ha la funzione strategica di accompagnare i cambiamenti organizzativi e l’evoluzione dei mercati. La leva formativa è utilizzata anche per supportare la riorganizzazione di aree aziendali ritenute strategiche ovvero come supporto al raggiungimento di specifici obiettivi strategici.

L’azienda ha messo a punto una modalità procedurale ormai standard per rilevare i fabbisogni formativi e giungere alla strutturazione di un percorso formativo. Quando si rileva un’esigenza formativa (anche su segnalazione di un dirigente o del personale) la Direttrice dello sviluppo risorse umane interagisce con la responsabile del training e del recruiting e con la dirigenza aziendale. Ciò dà avvio all’analisi dei fabbisogni nella quale è coinvolto anche un provider esterno, l’agenzia Cirm&Form di Verona, in qualità di fornitore. A livello di strumentazione per l’analisi dei fabbisogni, in prevalenza (ed è il caso dei due Piani aziendali di cui tratta questo report) si utilizza l’analisi dei gap che viene commentata da Direttore HR, dal Responsabile training and recruiting e dalla Direzione aziendale. I risultati dell’analisi dei fabbisogni sono stati quindi condivisi con il fornitore Cirm&Form per la costruzione delle attività formative, la selezione dei partecipanti e la calendarizzazione delle attività.

2.3 Il coinvolgimento degli stakeholder.

Gli stakeholder coinvolti nella preparazione dei due Piani aziendali sono riconducibili a due tipologie principali: la Rappresentanza sindacale aziendale (RSU) e il fornitore esterno di formazione e di servizi. Nel primo caso il coinvolgimento ha portato all'approvazione del piano e alla firma del verbale di accordo. Nel secondo caso, il fornitore esterno di formazione - con il quale l'azienda ha una collaborazione consolidata - è stato contattato per l'attivazione di una serie di servizi: la progettazione formativa, il tutoraggio, l'individuazione dei docenti, il coordinamento, il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione.

Ambedue le tipologie di stakeholder sono state coinvolte attraverso contatti diretti e riunioni, che non hanno fatto emergere difficoltà di alcun tipo.

2.4 La progettazione formativa.

La scelta delle azioni formative dei due Piani è stata fatta dall'azienda in collaborazione con il fornitore esterno, sulla base di due criteri principali: l'analisi dei fabbisogni effettuata preliminarmente e la conoscenza delle esigenze aziendali. L'azienda ha partecipato in prima persona alla selezione delle attività formative e alla loro calendarizzazione. Più nel dettaglio, la durata delle azioni formative e la loro calendarizzazione è stata concordata fra lo staff aziendale per lo sviluppo risorse umane e l'agenzia formativa, tenendo conto delle esigenze del ciclo produttivo aziendale.

Inoltre, la calendarizzazione ha tenuto anche conto delle specificità dei percorsi formativi: in particolare, per quel che riguarda il Piano "Condividere valori aziendali", il corso per HACCP era stato pianificato da tempo; quello per team building è scaturito da esigenze dei lavoratori; quello per project management dalla necessità di dare determinati strumenti gestionali ai partecipanti e quello sulla sicurezza da norme stabilite.

2.5 Gli approcci didattici.

La scelta degli approcci didattici delle diverse azioni formative è stata fatta di concerto fra lo staff aziendale per lo sviluppo risorse umane e i fornitori di formazione. La scelta di fondo è stata per una forma di blended learning che ha combinato attività frontale con action learning. Per il Piano "Essere un team di good followers" sono state anche utilizzate modalità di simulazione e di role playing. Per il Piano "Condividere valori aziendali" la Direzione sviluppo HR e il fornitore esterno hanno fatto scelte metodologiche differenziate per le quattro azioni formative: per i corsi HACCP e Project management la metodologia dell'action learning, per il corso sulla sicurezza la formazione frontale, mentre per il team building un'alternanza di aula e lavoro di gruppo sportivo (scherma).

La coerenza fra obiettivi formativi e approcci didattici è stata verificata di concerto fra lo staff aziendale per lo sviluppo risorse umane e il fornitore della formazione. Inoltre, la Direzione HR ha verificato tale coerenza con i dirigenti responsabili del personale inviato in formazione.

2.6 La selezione e il monitoraggio dei docenti.

L'area di provenienza dei docenti è principalmente il mondo della formazione. In qualche caso sono stati utilizzati formatori interni. Il criterio principale nella scelta consiste nell'affido a società esterne di comprovata esperienza. La collaborazione con Cirm&Form e con altri fornitori locali è

ormai consolidata e per alcune focalizzazioni della formazione (ad esempio, competenze di leadership o di teambuilding), l'azienda può chiedere un docente in particolare.

Nel caso del Piano "Condividere valori aziendali" è stato effettuato il monitoraggio dei docenti. In particolare, sono stati somministrati ai partecipanti questionari di customer satisfaction. Inoltre, il responsabile aziendale della formazione è sempre stato presente nel corso delle attività formative.

2.7 Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti.

Nel caso del Piano "Essere un team di good followers" non è stata fatta valutazione degli apprendimenti. Nel caso del Piano "Condividere valori aziendali", la Direzione HR ha concordato con il fornitore esterno e con i docenti l'erogazione di un test al termine della formazione. Il test ha previsto l'erogazione di un questionario di customer satisfaction, con l'utilizzo di una scala a cinque livelli, da 1 (eccellente) a 5 (insufficiente). Gli item analizzati vanno dall'attività informativa precedente la formazione alla metodologia didattica, dal materiale didattico al soddisfacimento delle aspettative, alla valutazione della sede del corso. Per il corso di aggiornamento sulla sicurezza sul luogo di lavoro, è stata fatta la valutazione e la certificazione prevista dalla legge.

2.7 Considerazioni riepilogative.

I Piani formativi realizzati da Bauli per il proprio personale rispondono a fabbisogni di tipo organizzativo che sono stati rilevati dall'azienda con un'analisi dedicata. Il management aziendale ha consolidato una procedura per partire dal fabbisogno segnalato, analizzarlo, costruire un percorso formativo e realizzarlo. Ciò viene fatto con il concorso delle aree aziendali interessate.

La collaborazione ormai stabile con il principale fornitore esterno e con altri fornitori con esperienza specifica ha portato a forme di collaborazione consolidate per tutte le fasi del ciclo formativo. L'adattamento dell'offerta formativa alle condizioni contestuali dell'azienda è verificata con cura dal management e ciò rappresenta un punto di forza dell'iniziativa.

I due Piani considerati sono stati collegati in modo chiaro e pertinente agli obiettivi strategici aziendali e alle esigenze specifiche che li hanno originati.

Ciò ha avuto conseguenze per la scelta dei contenuti della formazione, della durata e delle metodologie formative. La coerenza interna dei Piani è pertanto elevata.

3. IL PUNTO DI VISTA DELL'AZIENDA.

3.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.

L'azienda Bauli SPA nasce a Verona nel 1922 come azienda artigianale operante nel settore dolciario e sul mercato prevalentemente locale. Il fondatore ebbe come idea imprenditoriale la volontà di offrire al pandoro la dignità di dolce di eccellenza facendolo conoscere al mondo. Nel corso di poco tempo venne raggiunta la copertura nazionale, ma è con gli anni Cinquanta che Bauli si trasforma in industria dolciaria e allarga il proprio raggio di azione a coprire diversi segmenti di mercato: dolci di ricorrenza, merendine, cornetti, Buondì, biscotti, crackers, cioccolato e marron glacés. Negli anni Ottanta e Novanta si susseguono gli interventi di innovazione produttiva e organizzativa. Contemporaneamente, grazie a importanti investimenti pubblicitari e a campagne di grande riconoscibilità, il marchio Bauli acquisisce grande credibilità e fama. Dal 2006 l'azienda decide di acquisire altri marchi, per rafforzare la propria posizione sul mercato: in pochi anni avvia l'acquisizione di Doria, Bistefani (con i marchi Motta e Alemagna) Casalini e Alpipan. Ciò porta a detenere la leadership di mercato per quanto riguarda il segmento "Ricorrenza" e una significativa quota per quanto riguarda il segmento "Continuativa". Oggi Bauli opera su quattro stabilimenti in Italia e uno in India. Lo stabilimento produttivo in India riveste anche carattere sperimentale per la produzione di dolci destinati a pubblici non europei. Infatti, il gusto indiano preferisce per le farciture ingredienti non usuali per l'Italia, come la banana o il mango. Unità commerciali sono anche in Francia, negli USA e a Singapore. Gli addetti sono circa 1500, con una forte componente operaia. I paesi verso i quali l'azienda esporta sono circa settanta. Bauli ha conseguito certificazioni di qualità nei settori: qualità, ambiente, sicurezza e etica.

3.2 Orientamenti strategici e innovazione.

L'orientamento alla crescita, al cliente, alla qualità e all'ambiente sono una costante della politica di sviluppo aziendale, come visto brevemente nel profilo aziendale. Tale orientamento si riverbera negli obiettivi strategici aziendali, così come analizzati nel corso delle interviste al personale di Bauli. Gli obiettivi indicati sono: accesso a nuovi mercati, riorganizzazione aziendale, maggiore fatturato.

Nel primo caso, è evidente che l'accesso a nuovi mercati è una costante nella strategia di sviluppo dell'azienda. Ciò è testimoniato dall'acquisizione di nuovi marchi fatta in anni passati e dalla coraggiosa iniziativa di aprire uno stabilimento di produzione in India.

Nel caso della riorganizzazione aziendale, questo si lega alle trasformazioni organizzative che seguono l'evoluzione del mercato di riferimento. A titolo di esempio, l'unificazione delle reti di vendita per il segmento "Ricorrenza" e "Continuativa" è conseguenza della scelta di raggiungere i mercati di destinazione in modo veloce e efficiente. A sua volta, tale scelta ha causato la necessità di un intervento formativo (all'interno del Piano "Condividere valori aziendali") destinato a operatori della rete di vendita nazionale e europea.

Quanto al maggiore fatturato, è da mettere in relazione con il panorama competitivo che l'azienda si trova ad affrontare e che è particolarmente vivace, soprattutto per il segmento "Continuativa", ove operano importanti competitors quali Ferrero, Barilla, Nestlé.

Per ciò che si riferisce all'innovazione tecnologica intesa come elemento della strategia di sviluppo, Bauli ha intrapreso questa strada fin dagli anni Cinquanta, nel momento in cui si è trasformata in industria. L'introduzione costante delle tecnologie nel processo produttivo ha portato oggi la produzione ad avere un buon livello di automazione e di controllo automatizzato.

Gli obiettivi strategici hanno previsto l'introduzione di innovazioni previste da Industria 4.0 (tecnologie abilitanti) e, in particolare, PLC (Controllo logico programmabile), ERP (Gestione elettronica delle risorse) e MES (Manufacturing Execution System). Attraverso l'implementazione delle tecnologie, l'azienda intende ottenere vantaggi in termini di flessibilità produttiva, miglioramento della qualità del prodotto e di miglioramento della competitività del prodotto. Questo processo è in corso e si sta riflettendo sull'inserimento di robot sulle linee di produzione e di intelligenza artificiale.

3.3 Profili professionali e competenze professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici.

Complessivamente, i due Piani hanno visto la formazione di 91 persone (21 per il Piano "Essere un team di good followers" e 70 per il Piano "Condividere valori aziendali"). Più nel dettaglio, i profili professionali che hanno partecipato al primo Piano sono collegabili alle Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (5 quadri e 4 impiegati direttivi) e 12 riconducibili a professioni tecniche (impiegati amministrativi e tecnici). I profili professionali interessati dal secondo Piano sono riconducibili a Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (15 quadri) o a Professioni tecniche (55 impiegati amministrativi e tecnici).

Le competenze professionali maggiormente sviluppate riguardano: per il primo Piano, lavorare in gruppo, gestione del conflitto, comunicare, comprendere gli altri e competenze tecnico professionali. Per il secondo Piano riguardano: problem solving, lavorare in gruppo, negoziare, gestione del conflitto, comunicare, prendere decisioni, gestire il tempo, comprendere gli altri e competenze tecnico professionali.

Le competenze professionali sviluppate con la formazione sono state utili per soddisfare la volontà dell'azienda di innovare formando non solo competenze tecnico-professionali, ma anche relazionali. I processi aziendali sono supportati dal miglioramento delle dinamiche comunicative di gruppo. I meccanismi organizzativi interni sono sostenuti dalla capacità di fare squadra, dal coinvolgimento per la responsabilizzazione del personale e dal miglioramento del dialogo fra le varie aree aziendali.

Inoltre, le competenze rafforzate durante la formazione hanno avuto un impatto immediato sugli obiettivi aziendali legati alla diversificazione dell'offerta, alla riorganizzazione aziendale e all'incremento di fatturato. Nel primo caso, le conoscenze maturate in materia di HACCP e di teambuilding sono servite a migliorare la qualità complessiva del lavoro e a sviluppare la capacità di lavorare in gruppo. Nel secondo caso, le problematiche legate all'unificazione delle reti di vendita sono state superate con la creazione di una rete di referenti di stabilimento per la qualità. L'impatto sull'incremento del fatturato deriva dall'incremento motivazionale e dell'autostima. I responsabili delle persone andate in formazione hanno concordato sull'aumento della produttività come conseguenza della partecipazione ai corsi.

3.4 La partecipazione ai Piani in esame: aspettative e risultati attesi.

Nel caso del primo Piano, le aspettative riguardavano: fare squadra, acquisire metodologie di azione da utilizzare subito nell'attività lavorativa, dare una risposta positiva ai cambiamenti organizzativi, coinvolgere e motivare le persone. Nel caso del secondo Piano le aspettative

riguardavano il miglioramento della coesione dei gruppi di partecipanti, lo sviluppo della collaborazione dei vari referenti e la raccolta di informazioni utili alla direzione commerciale.

3.5 La partecipazione ai Piani in esame: i risultati percepiti.

Nel caso del primo Piano i risultati percepiti coincidono ampiamente con quelli attesi; più nel dettaglio, i benefici attesi erano: fare squadra, acquisire metodologie di azione da utilizzare subito nell'attività lavorativa, dare una risposta positiva ai cambiamenti organizzativi, coinvolgere e motivare le persone. Al termine dell'intervento formativo e nei mesi successivi sono stati anche riscontrati: miglioramento della capacità di lavorare in gruppo, incremento dell'autostima, incremento della fiducia nell'azienda.

Per quel che riguarda il secondo Piano i benefici attesi erano: fare squadra, acquisire metodologie di azione da utilizzare subito nell'attività lavorativa, dare una risposta positiva ai cambiamenti organizzativi, coinvolgere e motivare le persone. Al termine degli interventi formativi e nei mesi successivi sono stati anche riscontrati: miglioramento della capacità di lavorare in gruppo, incremento dell'autostima, incremento della fiducia nell'azienda. La normativa HACCP è stata adottata.

3.6 Considerazioni riepilogative.

L'industria dolciaria - settore nel quale opera l'azienda oggetto del monitoraggio - agisce in un momento di forte competizione fra alcuni grandi gruppi (ad esempio, Ferrero, Barilla, Nestlé). Fattori come la qualità, l'innovazione di prodotto, l'efficienza di processo e l'attenzione per l'ambiente sono decisivi per il mantenimento o l'allargamento delle quote di mercato. Bauli detiene la leadership di mercato per quel che riguarda il segmento "Ricorrenza" (dolci per le feste) mentre il segmento "Continuativo" (dolci consumati tutto l'anno) vede una concorrenza molto forte.

In questo contesto, il management di Bauli ricorre frequentemente alla leva formativa per supportare l'inserimento di innovazioni di processo e prodotto e per sostenere i cambiamenti organizzativi necessari ad accompagnare l'evoluzione dei mercati. In particolare, la scelta dell'azienda è stata l'adozione dell'orientamento alla crescita, al cliente, alla qualità e all'ambiente come una costante della politica di sviluppo aziendale. Tale orientamento si riverbera negli obiettivi strategici aziendali, così come analizzati nel corso delle interviste al personale di Bauli. Gli obiettivi indicati sono: accesso a nuovi mercati, riorganizzazione aziendale, maggiore fatturato. Se l'accesso a nuovi mercati è stato perseguito con l'acquisizione di nuovi marchi e con l'apertura di un sito produttivo all'estero, la riorganizzazione aziendale è frutto della scelta di internazionalizzazione ed ha vissuto momenti che hanno richiesto interventi formativi, come l'unificazione delle reti di vendita per i segmenti "Ricorrenza" e "Continuativa" o come il potenziamento dell'area Ricerca e sviluppo.

Attraverso la realizzazione dei due Piani aziendali "Essere un team di good followers" e "Condividere valori aziendali" sono state formate in totale 91 persone, fra quadri, impiegati direttivi e impiegati amministrativi e tecnici. Le competenze professionali maggiormente sviluppate riguardano: per il primo Piano, lavorare in gruppo, gestione del conflitto, comunicare, comprendere gli altri e competenze tecnico professionali. Per il secondo Piano riguardano: problem solving, lavorare in gruppo, negoziare, gestione del conflitto, comunicare, prendere decisioni, gestire il tempo, comprendere gli altri e competenze tecnico professionali.

Le persone intervistate hanno affermato che le competenze acquisite con la partecipazione alla formazione sono state di grande utilità per l'attività lavorativa quotidiana. I processi comunicativi interni e la capacità di fare squadra sono migliorati sensibilmente.

Infine, al termine degli interventi formativi e nei mesi successivi sono stati anche riscontrati: miglioramento della capacità di lavorare in gruppo, incremento dell'autostima, incremento della fiducia nell'azienda. La normativa HACCP è stata adottata.

4. LE ATTIVITÀ FORMATIVE DEI PIANI.

4.1 Il punto di vista del referente aziendale della formazione.

Per Bauli la formazione del personale e lo sviluppo delle competenze hanno un ruolo strategico per accompagnare i cambiamenti produttivi, le trasformazioni organizzative e l'evoluzione dei mercati. Tradizionalmente, l'azienda veronese utilizza la leva formativa per accompagnare modifiche al proprio assetto organizzativo. Nel caso dei nostri due Piani, la formazione ha accompagnato la riorganizzazione di un'area aziendale (Ricerca e sviluppo nuovi prodotti) e la unificazione delle reti di vendita per i segmenti "Ricorrenza" e "Continuativa".

Nel dettaglio, le azioni formative hanno riguardato, per il Piano "Essere un team di good followers":

- Strumenti di comunicazione (2 edizioni), 20 partecipanti totali previsti; realizzati: 21
- Comunicazione (2 edizioni): 20 totali previsti; realizzati: 21
- Teambuilding - Followership - leadership (4 edizioni), 36 totali previsti; realizzati: 21
- Check-up organizzativo e sviluppo del potenziale produttivo (2 edizioni), 4 totali previsti; realizzati: 6.

Per il Piano "Condividere valori aziendali":

- HACCP training, previsti 4 partecipanti e realizzati 6.
- Teambuilding, previsti 12 realizzati 25.
- Managing projects, previsti 6 realizzati 10.
- Aggiornamento lavoratori, previsti 20, realizzati 29.

Come si può notare, con l'eccezione di un'azione formativa compresa nel primo Piano, il numero dei formati effettivi è maggiore del numero dei previsti. Ciò è stato motivato in sede di visita con l'intenzione dell'azienda di incrementare la platea delle persone coinvolte in modo da avere un impatto più significativo sugli obiettivi formativi specifici e, più in generale, sugli obiettivi strategici aziendali. L'incremento è anche dovuto all'interesse e alle aspettative (in termini di miglioramento del clima di lavoro) manifestato dai dirigenti e dal personale da coinvolgere.

A questo riguardo, nel corso della visita è stata acquisita l'opinione di alcuni responsabili diretti dei lavoratori partecipanti alla formazione (segnatamente del Direttore commerciale e del Direttore Vendite Europa di Bauli, a loro volta partecipanti ad alcuni segmenti formativi).

Se si considera l'impatto della formazione, un primo risultato rilevato per il Piano "Essere un team di good followers" riguarda il superamento dei compartimenti stagni dovuto al lavoro in gruppo e al miglioramento dei flussi comunicativi. Ciò ha portato a velocizzare il lavoro quotidiano e ad avere influenza positiva sulla performance dei singoli. L'approccio alla formazione è stato molto pratico e ha portato i partecipanti a utilizzare subito in situazione quanto appreso. Inoltre, i partecipanti hanno messo a fuoco uno stile di leadership, grazie alle relazioni dirette stabilite durante la formazione.

Per quanto concerne il Piano "Condividere valori aziendali", la riorganizzazione dell'area qualità ha comportato l'esigenza di formare - per ogni stabilimento produttivo - un referente qualità e ciò è stato fatto con il Piano aziendale citato. La riorganizzazione è stata preliminare al passaggio da controllo qualità a assicurazione qualità. L'impatto della formazione per project management è

stato positivo perché la formazione è stata strutturata per il coinvolgimento e la responsabilizzazione del personale. Inoltre, i flussi comunicativi interni sono molto migliorati e ciò ha velocizzato il lavoro quotidiano.

Miglioramenti sono stati riscontrati anche per quanto riguarda le prestazioni del personale sui processi produttivi. I miglioramenti nelle performance riguardano principalmente il livello più elevato di autonomia raggiunto, lo stimolo a interesse e curiosità, l'aumento delle motivazioni. Tutto ciò ha influenza diretta sulla produttività. Inoltre, il miglioramento del dialogo fra le diverse aree dell'azienda ha reso più facile la collaborazione di tutti alla soluzione di problemi.

4.2 Il punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato.

Come già evidenziato, l'interesse dei lavoratori per l'attività formativa proposta è stato significativo. In sede di intervista (che ha coinvolto partecipanti ad entrambi i Piani), è stata ricordata la novità della tematica affrontata e la spendibilità delle competenze apprese nell'attività lavorativa quotidiana.

Consideriamo più nel dettaglio l'opinione dei lavoratori. Gli aspetti legati al rapporto con i docenti hanno avuto riscontri positivi per entrambi i Piani. In particolare, è stata molto apprezzata la capacità dei formatori di adeguare la docenza alle specificità del contesto lavorativo. Ciò è probabilmente dovuto al fatto che l'analisi dei fabbisogni è stata condotta su esigenze reali dell'azienda e dei lavoratori e che la scelta dei contenuti formativi non è stata fatta a partire da un catalogo, ma dai fabbisogni rilevati.

Un secondo aspetto riguarda la capacità dei docenti di interagire con i partecipanti. Le attività didattiche hanno avuto un orientamento pratico e poco cattedratico (con la parziale eccezione del corso sulla sicurezza). La durata dell'azione formativa è stata adeguata alle aspettative, anche se - per il secondo Piano - la durata della formazione e la numerosità dei partecipanti hanno messo alla prova l'organizzazione aziendale. A questo riguardo si nota come, per il corso di teambuilding, è stata scelta una location residenziale al di fuori dell'azienda e ciò ha permesso alla formazione di essere full immersion e fuori dalle dinamiche aziendali quotidiane. Da un punto di vista metodologico, il corso di teambuilding ha anche seguito modalità inusuali, con la costituzione di squadre di scherma e la simulazione di un torneo.

Per quanto riguarda il Piano "Essere un team di good followers", in termini di utilità percepita, i partecipanti intervistati concordano sull'utilità della formazione ricevuta e sulla capacità di applicazione delle conoscenze nel contesto lavorativo. In particolare, risultano migliorate la capacità di lavorare in team, l'autostima e le motivazioni. Utile è stata giudicata anche la capacità di porsi domande per risolvere problemi del lavoro.

Per quanto riguarda il Piano "Condividere valori aziendali" la partecipazione alle attività formative ha sviluppato nuova conoscenza soprattutto nel caso del segmento formativo sulla HACCP e sul managing project. Le competenze sviluppate nel corso di teambuilding sono più di tipo relazionale, ma anch'esse sono state utilissime e subito applicate in situazione lavorativa. Anche il miglioramento delle relazioni con i colleghi e della comunicazione vanno registrati come un risultato positivo e utile a migliorare il modo di lavorare. Inoltre, la rilevanza percepita è stata notevole per la possibilità di instaurare una relazione molto produttiva con i referenti della qualità individuati nei 4 stabilimenti produttivi. Questa relazione aiuta lo scambio di informazioni all'interno dell'area qualità e sta aiutando a passare dal concetto di controllo qualità a quello di assicurazione qualità.

Se si considera nel dettaglio l'applicabilità delle competenze acquisite nell'attività lavorativa quotidiana, nel caso del primo Piano la formazione erogata ha nel complesso agevolato l'attività, fornendo nuovi strumenti e metodi per lavorare in gruppo e per sostenere la leadership dell'area.

Anche la capacità di comunicare è risultata migliorata. Nel caso del secondo Piano, i partecipanti hanno osservato che l'attività lavorativa ha tratto grande giovamento dalla formazione in particolare per: lo stimolo motivazionale e l'autostima; la conoscenza specifica sulla normativa HACCP e gli strumenti di gestione dei progetti; le modalità relazionali legate al teambuilding; le modalità relazionali interne all'assicurazione qualità; le skill di leadership; la capacità di interagire con i colleghi e di gestire le riunioni di lavoro; le dinamiche di produzione delle idee.

In sintesi, si può affermare che con entrambi i Piani è stato possibile migliorare l'autostima e la capacità di lavorare in gruppo e ciò ha rafforzato la fiducia nell'azienda e la possibilità di dividerne i valori.

Infine, considerando l'impatto delle competenze professionali rafforzate sugli obiettivi e i processi aziendali, è stato notato come le competenze professionali sviluppate con la formazione sono state utili per soddisfare la volontà di innovare formando non solo competenze tecnico-professionali, ma anche relazionali. I processi aziendali sono stati supportati dal miglioramento delle dinamiche comunicative di gruppo. I meccanismi organizzativi interni sono ora sostenuti dalla capacità di fare squadra, dal coinvolgimento per la responsabilizzazione del personale e dal miglioramento del dialogo fra le varie aree aziendali.

Per ciò che riguarda in particolare il secondo Piano, le competenze rafforzate durante la formazione hanno avuto un impatto immediato sugli obiettivi aziendali legati alla diversificazione dell'offerta, alla riorganizzazione aziendale e all'incremento di fatturato. Nel primo caso, le conoscenze maturate in materia di HACCP e di teambuilding sono servite a migliorare la qualità complessiva del lavoro e a sviluppare la capacità di lavorare in gruppo. Nel secondo caso, le problematiche legate all'unificazione delle reti di vendita sono state superate con la creazione di una rete di referenti di stabilimento per la qualità. L'impatto sull'incremento del fatturato deriva dall'incremento motivazionale e dell'autostima. I responsabili delle persone andate in formazione hanno concordato sull'aumento della produttività come conseguenza della partecipazione ai corsi.

4.3 Considerazioni conclusive.

L'azienda utilizza la leva formativa per migliorare le competenze del proprio personale in modo da sostenere le trasformazioni organizzative e raggiungere gli obiettivi strategici dell'impresa. Nel caso dei Piani in oggetto, la formazione è stata organizzata per supportare alcune trasformazioni organizzative, come la valorizzazione dell'Area ricerca e sviluppo e l'unificazione delle reti di vendita "Ricorrenza" e "Continuativa" per l'Italia e l'Europa. Con una eccezione, le attività formative hanno interessato una platea di partecipanti maggiore rispetto al preventivato, segno dell'importanza per l'azienda dello sviluppo competenze dei propri adetti.

Dal punto di vista del management, attraverso la formazione sono stati raggiunti risultati significativi e positivi. Un primo risultato rilevato riguarda il superamento dei compartimenti stagni dovuto al lavoro in gruppo e al miglioramento dei flussi comunicativi. Ciò ha portato a velocizzare il lavoro quotidiano e ad avere influenza positiva sulla performance dei singoli. L'approccio alla formazione è stato molto pratico e ha portato i partecipanti a utilizzare subito in situazione quanto appreso. Inoltre, i partecipanti hanno messo a fuoco uno stile di leadership, grazie alle relazioni dirette stabilite durante la formazione.

Inoltre, la riorganizzazione dell'area qualità ha comportato l'esigenza di formare - per ogni stabilimento produttivo - un referente qualità e ciò è stato fatto con la formazione. La riorganizzazione è stata preliminare al passaggio da controllo qualità a assicurazione qualità. L'impatto della formazione per project management è stato positivo perché la formazione è stata strutturata per il coinvolgimento e la responsabilizzazione del personale. Inoltre, i flussi comunicativi interni sono molto migliorati e ciò ha velocizzato il lavoro quotidiano.

Miglioramenti sono stati riscontrati anche per quanto riguarda le prestazioni del personale sui processi produttivi. I miglioramenti nelle performance riguardano principalmente il livello più elevato di autonomia raggiunto, lo stimolo a interesse e curiosità, l'aumento delle motivazioni. Secondo il management, tutto ciò ha influenza diretta sulla produttività, in quanto il miglioramento del dialogo fra le diverse aree dell'azienda ha reso più facile la collaborazione di tutti alla soluzione di problemi.

Per quanto si riferisce all'opinione dei beneficiari diretti un giudizio positivo è emerso nei confronti degli approcci metodologici adottati, della scelta dei docenti, della capacità di questi ultimi di interagire con i discenti e di realizzare la docenza in modo pratico e concreto.

L'utilità percepita è elevata, così come la capacità di trasferire quanto appreso e le competenze acquisite nel proprio contesto lavorativo e nell'attività di ogni giorno. Inoltre, considerando l'impatto delle competenze professionali rafforzate sugli obiettivi e i processi aziendali, è stato notato come le competenze professionali sviluppate con la formazione sono state utili per soddisfare la volontà di innovare formando non solo competenze tecnico-professionali, ma anche relazionali. I processi aziendali sono stati supportati dal miglioramento delle dinamiche comunicative di gruppo. I meccanismi organizzativi interni sono ora sostenuti dalla capacità di fare squadra, dal coinvolgimento per la responsabilizzazione del personale e dal miglioramento del dialogo fra le varie aree aziendali.

Infine, le competenze rafforzate durante la formazione hanno avuto un impatto immediato sugli obiettivi aziendali, quali, ad esempio, la diversificazione dell'offerta, la riorganizzazione aziendale e l'incremento di fatturato.

5. Conclusioni

Un primo elemento da sottolineare consiste nella modalità attraverso la quale Bauli arriva alla decisione di organizzare un'attività formativa per il proprio personale. Come già descritto, l'azienda ha messo a punto una modalità procedurale ormai standard per rilevare i fabbisogni formativi e giungere alla strutturazione di un percorso formativo. Quando si rileva un'esigenza formativa (anche su segnalazione di un dirigente o del personale) la Direttrice dello sviluppo risorse umane interagisce con la responsabile del training e del recruiting e con la dirigenza aziendale. Ciò dà avvio all'analisi dei fabbisogni nella quale è coinvolto anche un provider esterno, l'agenzia Cirm&Form di Verona, in qualità di fornitore, che collabora a strutturare tutto il ciclo formativo, dalla scelta dei docenti al tutoraggio alla rendicontazione. Questa modalità si è rivelata particolarmente efficace per rendere la progettazione formativa aderente alle reali esigenze dell'azienda e dei partecipanti. Inoltre, la co-progettazione fatta a partire dall'analisi dei fabbisogni minimizza il rischio di formazione scelta a catalogo e perciò standardizzata sull'offerta e non sui bisogni rilevati.

Un secondo elemento di riflessione si lega all'abitudine dell'azienda di attivare la leva della formazione per accompagnare trasformazioni organizzative, l'introduzione di innovazioni tecnologiche e l'evoluzione dei mercati. Questa prassi sostiene l'azienda nel collegare correttamente e concretamente l'attività formativa agli obiettivi strategici e a sostenere l'organizzazione nei principali momenti di cambiamento. In tal modo, l'attività formativa si colloca coerentemente fra i fattori positivi che consentono a Bauli di mantenere la leadership del mercato (soprattutto nel caso dei prodotti da consumare durante le Feste), pur operando in un settore dove la concorrenza di altre grandi imprese e Gruppi è particolarmente significativa.

Un terzo elemento di riflessione consiste nell'evidente sinergia con la quale il management aziendale, i lavoratori e la RSU aziendale agiscono nell'approccio alla formazione. Sia per quel che riguarda l'uso del Conto Formazione, sia per ciò che concerne l'utilizzo di altre risorse, le varie componenti aziendali sono concordi nell'importanza del lavoro sulle competenze del personale e sulla necessità di collegare tali competenze alle necessità aziendali e agli obiettivi strategici. Il clima interno, relativamente all'uso della formazione come componente centrale della gestione delle risorse umane, è risultato coeso e concorde.

Un quarto aspetto da sottolineare è relativo alla misurabilità dei risultati in termini di cambiamento delle routine lavorative. Sia i primi livelli aziendali, sia i dirigenti HR, sia infine i beneficiari hanno sottolineato come la formazione erogata con i due Piani aziendali è stata in grado di rispondere alle aspettative create e di sviluppare risultati in grado di migliorare il modo di lavorare. Ciò è stato particolarmente evidente nel fronteggiare la necessità di rafforzare i legami di rete fra venditori, nel momento in cui le reti di vendita per il segmento "Ricorrenza" e "Continuativa" sono state unificate. A detta degli intervistati, la formazione ha migliorato la capacità di lavorare in gruppo, ha innalzato l'autostima e la fiducia nell'azienda. I primi livelli aziendali riconoscono che ciò migliora la produttività

Un quinto elemento da considerare consiste nella creatività mostrata dall'azienda nell'utilizzo del proprio Conto formazione. Anche se nel secondo Piano aziendale è presente un segmento formativo dedicato alla sicurezza sul lavoro, in tutti gli altri casi si è trattato di attività destinate a sviluppare competenze sia di tipo relazionale, sia di tipo tecnico - professionale individuate a partire dalle necessità aziendali (in termini di obiettivi strategici, di cambiamenti organizzativi, di esigenze di innovazione) e dai fabbisogni rilevati con un'analisi dedicata. Ciò ha portato a

un'offerta formativa coinvolgente e caratterizzata da un'utilità immediatamente percepita. L'applicazione rapida delle competenze acquisite alla concreta attività lavorativa quotidiana - testimoniata sia dai beneficiari, sia dai loro diretti responsabili - colloca i due Piani aziendali nel campo delle buone prassi formative trasferibili ad altri contesti.

Un sesto elemento viene proposto in termini migliorativi. L'attività di valutazione al termine della formazione è stata limitata all'erogazione di questionari di customer satisfaction (nel caso del secondo Piano). Anche se questo tipo di attività formativa non è pensata per concludersi con test o esami finalizzati al conseguimento di un titolo o di una qualifica, sarebbe opportuno immaginare di sviluppare forme valutative più strutturate e qualitative, in grado di misurare i benefici immediati raggiunti con la formazione. La costruzione di un apparato di valutazione interna sistematico e stabile potrebbe, poi, misurare i benefici nel tempo e affiancare con informazioni di qualità l'attività di analisi dei fabbisogni e di progettazione formativa.