

## **RAPPORTO DI RILEVAZIONE**

**Aziende**

**Abramo Customer Care spa**

**Agrumaria reggina srl**

### **Ambito tematico strategico**

Innovazione tecnologica di processo e di prodotto

### **Team di Monitoraggio**

Dott. Filippo Cipparrone

Dott.ssa Daniela Ruperti

*a cura di*

*Fondimpresa Calabria*

*Articolazione territoriale di Fondimpresa*

## **INDICE**

Introduzione	3
--------------	---

### **PARTE PRIMA**

#### **Conto Formazione – Piano Ordinario ID n. 167928**

1. L’Azione formativa strategica in esame	
1.1 Descrizione dell’azione formativa strategica	4
2. Il Piano formativo	
2.1 Finalità ed obiettivi	6
2.2 L’Analisi del fabbisogno	7
2.3 Il coinvolgimento degli stakeholder	7
2.4 La progettazione formativa	8
2.5 Gli approcci didattici	9
2.6 La selezione ed il monitoraggio dei docenti	9
2.7 Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti	10
2.8 Considerazioni riepilogative	10
3. Il punto di vista dell’Azienda	
3.1 Breve profilo dell’azienda e del settore	12
3.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	14
3.3 Profili professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici	15
3.4 La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi	16
3.5 La partecipazione al piano: i risultati percepiti	16
3.6 Considerazioni riepilogative	17
4. Le attività formative del piano	
4.1 Il punto di vista del referente aziendale della formazione	19
4.2 Il punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato	20
4.3 Considerazioni conclusive	21
5. Conclusioni	22

### **PARTE SECONDA**

#### **Conto di Sistema – Piano formativo ID n. 157646**

1. L’Azione formativa strategica in esame	
1.1 Descrizione dell’azione formativa strategica	24
2. Il Piano formativo	
2.1 Finalità ed obiettivi	26

2.2 L'Analisi del fabbisogno	27
2.3 Il coinvolgimento degli stakeholder	27
2.4 La progettazione formativa	28
2.5 Gli approcci didattici	29
2.6 La selezione ed il monitoraggio dei docenti	29
2.7 Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti	29
2.8 Considerazioni riepilogative	30
3. Il punto di vista dell'Azienda	
3.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	32
3.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	33
3.3 Profili professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici	34
3.4 La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi	34
3.5 La partecipazione al piano: i risultati percepiti	35
3.6 Considerazioni riepilogative	36
4. Le attività formative del piano	
4.1 Il punto di vista del referente aziendale della formazione	37
4.2 Il punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato	38
4.3 Considerazioni conclusive	39
5. Conclusioni	40

## INTRODUZIONE

Il presente Rapporto di rilevazione, realizzato dal Team di Monitoraggio di Fondimpresa Calabria, ha ad oggetto due azioni formative, riconducibili al Conto formazione ed al Conto di Sistema.

La rilevazione ha interessato in particolare due aziende calabresi, la Abramo Customer care spa e Agrumaria reggina srl.

Le due realtà imprenditoriali, operanti l'una nel settore dei servizi come call center e l'altra nel comparto agroalimentare, hanno dimensioni e storie diverse ma entrambe nascono e crescono come aziende a gestione familiare, sono fortemente orientate verso l'internazionalizzazione e l'innovazione tecnologica ed interpretano la formazione continua come strumento integrato nel processo produttivo ed indispensabile per promuovere crescita ed orientato al miglioramento della performance organizzativa e delle prestazioni individuali.

Le rilevazioni effettuate hanno consentito di confermare la filosofia aziendale che accomuna le due imprese: azioni formative continue e strettamente funzionali alle esigenze produttive con un'attenzione particolare per la competitività, l'internazionalizzazione e l'innovazione tecnologica.

## **PARTE PRIMA**

### **Conto Formazione – Piano Ordinario ID n. 167928**

#### **1. L'AZIONE FORMATIVA STRATEGICA IN ESAME**

##### **1.1 Descrizione dell'azione formativa strategica**

Il piano formativo oggetto dell'analisi è contraddistinto dal codice identificativo n. 167928.

Trattasi di un piano formativo aziendale ordinario, quindi presentato a valere del conto formazione.

L'azienda beneficiaria del piano è la Abramo Customer Care Spa, azienda operativa nel settore merceologico dei call center, con otto stabilimenti in Italia, di cui n. 4 ubicati nella Regione Calabria.

La Abramo Customer Care Spa fa parte del gruppo Abramo che presenta un organico complessivo di circa settemila dipendenti, è presente oltre che in Italia anche in Germania, Romania, Albania, Slovenia e Brasile.

Le attività aziendali riguardano, in particolare, attività di

- front office con il customer support, ossia attività finalizzate ad accrescere, migliorare ed esaltare l'esperienza di consumo dei servizi/prodotti acquisiti, di contact Center, attività di evoluzione del call Center che integra le funzionalità di telecomunicazione con i sistemi informativi (posta, fax, mail, web, sms, social networks) fornendo un servizio 7/7- 24/24 con operatori multiskill, help desk tecnico e commerciale, ossia centro di teleassistenza aziendale, quindi assistenza all'utente nella risoluzione di difficoltà, quesiti, dubbi e incertezze di carattere tecnico/commerciale attraverso la gestione di numeri verdi e/o numeri speciali, servizi di tele prenotazione basati su una moderna piattaforma tecnologica ed arricchiti dall'apporto di operatori multilingua erogati nel settore alberghiero e delle compagnie aeree low cost;

- back office con particolare riferimento alla lavorazione di richieste amministrative, tecniche, contrattuali e commerciali da canali asincroni o indotte dal front Office.

Le motivazioni per le quali è stata selezionata la Abramo Customer Care Spa, quale azienda da sottoporre al monitoraggio valutativo, sono molteplici.

In primo luogo, abbiamo ritenuto utile intervistare l'azienda in questione in quanto, come già sopra evidenziato, fa parte di uno dei gruppi aziendali più importanti per dimensione, fatturato e numero di dipendenti della Regione Calabria e del meridione d'Italia.

Secondariamente, trattandosi di un gruppo che già da tempo ha ramificato le sue attività, oltre che in altre regioni italiane (Sardegna, Sicilia, Lazio) anche all'estero (Slovenia, Albania, Romania, Germania, Brasile), abbiamo ritenuto interessante cogliere l'opportunità d'intercettare e analizzare utili informazioni da un gruppo aziendale che ha già intrapreso importanti processi di internazionalizzazione in Europa e in paesi extraeuropei.

Inoltre, abbiamo ritenuto interessante, per gli obiettivi da perseguire con il monitoraggio valutativo, sottoporre ad analisi un'azienda che risulta essere aderente a Fondimpresa dal 2009, quindi da quasi

dieci anni e, soprattutto, che utilizza con una certa frequenza il conto formazione, avendo progettato,realizzato e completato venticinque piani formativi aziendali.

E' utile, infine, evidenziare che il piano formativo oggetto di analisi è strettamente collegato ad uno degli ambiti tematici strategici predefiniti da Fondimpresa, ossia all'ambito dell'Innovazione tecnologica di processo e di prodotto.

In particolare, il piano formativo dal titolo "Assistenza alla clientela e attivazione di servizi commerciali" cod Id n. 167928, come poi verificato con l'indagine condotta, ha riguardato tanto il miglioramento di processi produttivi già esistenti, attraverso il perfezionamento e l'aggiornamento di competenze specialistiche, quanto il trasferimento di nuove competenze specialistiche di settore realizzate attraverso l'introduzione di nuovi software e processi produttivi legati a nuove commesse e/o all'adeguamento tecnologico di commesse già esistenti.

## 2. IL PIANO FORMATIVO

### 2.1 Finalità e obiettivi

Il piano formativo dal titolo "Assistenza alla clientela e attivazione di servizi commerciali" cod Id n. 167928, piano aziendale ordinario, presentato dalla Abramo Customer Care Spa a valere sul conto formazione personale nasce dall'esigenza di sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie all'azienda per la realizzazione degli obiettivi strategici, a supporto di processi di cambiamento, nonché per il miglioramento della performance organizzativa e delle prestazioni individuali, finalizzando la formazione, tempi e modi di erogazione a ciò che realmente è necessario alla crescita e valorizzazione professionale aziendale e personale.

Il piano si è prefisso l'obiettivo generale di stimolare il coinvolgimento di tutto il personale in formazione verso il raggiungimento di obiettivi aziendali, promuovendo l'aggiornamento professionale e la valorizzazione delle persone come fattore chiave per il successo.

Il piano si è articolato in sei azioni formative, tutte concentrate nel perfezionare e affinare nuove competenze professionali specialistiche riferite a nuove commesse sulle attività di assistenza alla clientela e sull'attivazione di servizi commerciali e/o su nuove procedure operative riferite a commesse già esistenti.

In particolare, le attività formative hanno coinvolto n. 92 lavoratori, per una durata complessiva di n. 497 ore formative, per un monte ore allievi complessivo di n. 6079 e hanno riguardato le seguenti tematiche:

- azione dal titolo "155 Wind mobile" per n. 1 lavoratore coinvolto;
- azione dal titolo "wind fisso" per n. 23 lavoratori coinvolti;
- azione dal titolo "FE Business fisso/manovra fisso-mobile" per n. 10 lavoratori coinvolti;
- azione dal titolo "Manovra fisso-mobile business per n. 29 lavoratori coinvolti;
- azione dal titolo "Manovra fisso-mobile business per n. 10 lavoratori coinvolti;
- azione "ENEL servizio elettrico" per n. 19 lavoratori coinvolti.

Il mercato in cui opera l'azienda è in continuo mutamento ed è sempre più esigente in quanto è il consumatore/cliente che lo è.

Per essere competitivi sul mercato occorre essere capaci a rispondere tempestivamente, efficacemente e con professionalità alle mutevoli esigenze del consumatore.

Per fare questo l'azienda deve disporre di una struttura organizzativa efficiente, risorse umane emotivamente coinvolte, competenti professionalmente e capaci di dare assistenza adeguata.

Tutto ciò richiede un aggiornamento continuo e competenze specialistiche sempre più raffinate. La formazione in questo ambito rappresenta un fattore essenziale per il successo dell'azienda.

Il piano formativo si prefiggeva l'obiettivo di perfezionare e aggiornare delle competenze specialistiche in materia di assistenza alla clientela e l'attivazione di nuovi servizi commerciali su telefonia mobile e fissa riferita a gestori diversi

## 2.2 L'analisi del fabbisogno

L'individuazione dei propri fabbisogni, che sono alla base della pianificazione di nuove azioni formative, scaturiscono da una serie di valutazioni e da un serrato confronto tra diverse aree aziendali sui gap da colmare.

Generalmente, lo strumento del conto formazione presso Fondimpresa viene utilizzato per realizzare azioni formative legate a nuovi servizi di customer care che scaturiscono da nuove commesse e/o da cambiamenti nei processi operativi legati a specifici servizi di assistenza già erogati.

E' l'area sviluppo strategico, che dopo aver già effettuato delle specifiche valutazione con l'area marketing commerciale, con la proprietà e il management aziendale, che si interfaccia con l'area risorse umane e con i responsabili della formazione professionale per pianificare:

- una prima attività di training da realizzare a favore dei team leader/supervisore dei gruppi di lavoro interessati, a cui saranno trasferiti i contenuti dei nuovi servizi relativi alle nuove commesse e/o, le procedure dei nuovi software, l'aggiornamento delle nuove procedure operative interessate. Le attività di formazione di cui sopra generalmente sono realizzati direttamente presso i committenti;
- le attività formative da indirizzare a tutti i componenti dei gruppi di lavoro interessati, la cui docenza sarà affidata ai relativi team leader/supervisore di riferimento.

La progettazione delle attività formative scaturisce, come abbiamo già specificato, da un confronto di tutte le aree aziendali interessate.

Sono i vari responsabili aziendali coinvolti nel processo sopra descritto (in relazione alla struttura organizzativa esistente dell'azienda) che fanno emergere le nuove esigenze formative, li analizzano, le tramutano in programmi formativi, individuano i destinatari, definiscono la docenza e le attività di monitoraggio e valutazione.

La Abramo Customer Care, a seguito dell'acquisizione di nuove commesse e/o della rilevazione di nuove procedure operative, procede, quindi, ad un primo intervento di aggiornamento interno dei supervisore responsabili dei gruppi di lavoro interessati e, solo in un secondo momento programma e pianifica nuove azioni formative affidando le attività di docenza proprio ai supervisore responsabili che hanno già metabolizzato le novità operative d'interesse.

## 2.3 Il coinvolgimento degli stakeholder

L'azienda coinvolta nell'analisi, essendo strutturata e di grandi dimensioni, presenta al proprio interno delle proprie rappresentanze sindacali.

Le stesse sono perfettamente integrate all'interno dell'azienda e coinvolte attivamente nei processi di analisi e rilevazione dei fabbisogni formativi e nella condivisione dei contenuti e degli obiettivi dei vari programmi formativi aziendali.



Inoltre, la Abramo Customer Care Spa aderisce al sistema confindustriale che coinvolge direttamente nei vari step che portano alla pianificazione e programmazione di nuovi piani formativi.

Il coinvolgimento delle parti sociali è quindi consolidato, proficuo e l'azienda non ha mai registrato alcuna difficoltà nel loro coinvolgimento, con particolare riferimento ai processi di definizione e condivisione dei piani formativi.

In particolare, come già anticipato, le rappresentanze sindacali aziendali sono parte integrante dei vari passaggi interni con i quali vengono definiti i fabbisogni formativi e la redazione dei piani formativi aziendali, la Confindustria Catanzaro, quale soggetto di rappresentanza datoriale, ha costantemente supportato e assistito l'azienda tanto nella condivisione dei contenuti e degli obiettivi del piano con le rappresentanze sindacali aziendali quanto fornito un efficace e valido supporto tecnico nella progettazione e nella gestione del piano formativo.

Inoltre, il ruolo delle parti sociali che hanno condiviso il piano formativo è rilevante in quanto ha permesso all'azienda di focalizzare meglio i contenuti del corso anche su tematiche più pragmatiche che non sempre gli staff di progettazione riescono ad individuare.

## **2.4 La progettazione formativa**

La progettazione delle attività formative scaturisce, come abbiamo già specificato, da un confronto di tutte le aree aziendali interessate.

Il piano in questione parte dalla rilevazione dei nuovi fabbisogni formativi scaturiti da nuove commesse, dall'evoluzione tecnologica di commesse già esistenti, dal miglioramento delle performance di servizi già erogati e dall'introduzione di nuovi software gestionali di specifici servizi di assistenza che hanno introdotto profondi cambiamenti operativi e organizzativi all'interno dell'azienda.

La rilevazione e l'analisi dei nuovi fabbisogni è scaturita anche da un confronto con la committenza, che nel dettagliare la nuova commessa e/o il nuovo servizio da erogare fa emergere i nuovi gap e l'esigenze formative da soddisfare.

Sono i vari responsabili aziendali coinvolti nel processo sopra descritto (in relazione alla struttura organizzativa esistente dell'azienda) che socializzano all'interno dell'azienda i dettagli delle nuove esigenze formative, li analizzano, le tramutano in programmi formativi, individuano i destinatari, definiscono la docenza e le attività di monitoraggio e valutazione.

Dall'analisi dei fabbisogni formativi, realizzata a seguito del confronto tra l'area di sviluppo strategico aziendale e l'area human resource e formazione, sono definite progettazione di dettaglio, durata e calendarizzazione delle attività aziendali che devono essere adattate sia ai tempi di risposta dell'azienda alle nuove commesse, trattandosi di azioni formative finalizzate all'acquisizione di nuove competenze professionali derivanti da nuove commesse e/o nuove procedure, sia alla durata dei percorsi didattici necessari per far acquisire in maniera efficace le nuove competenze.

Una volta definiti i programmi formativi e quindi le nuove competenze da acquisire vengono:

- individuati i gruppi di lavoro interessati dai processi di cambiamento;
- coinvolti nel processo di definizione dei percorsi formativi i relativi supervisore/team leader;
- pianificati i percorsi formativi iniziali a cui partecipano esclusivamente i supervisore/team leader dei gruppi di lavoro interessati, generalmente realizzati presso la committenza;
- pianificati e programmati i percorsi formativi a cui parteciperanno tutti gli operatori di call center coordinati dai supervisore/team leader precedentemente formati, a cui sarà affidata la docenza e la responsabilità del livello di apprendimento raggiunto.

## 2.5 Gli approcci didattici

La scelta delle modalità didattiche e formative è effettuata in funzione delle esigenze formative.

Lo staff che effettua l'analisi dei fabbisogni e che ha valutato, congiuntamente all'area di sviluppo strategica aziendale, gli obiettivi da raggiungere attraverso i percorsi da realizzare definisce le modalità più idonee.

Qualora le nuove competenze da acquisire richiedono esclusivamente informazioni e/o conoscenze che non impattano sulle procedure operative già esistenti, generalmente, la modalità prescelta è l'aula formativa.

Nel caso in cui, invece, si valuta che l'esigenze formative rilevate impattano anche da un punto di vista operativo (nuove procedure nel software, nuove tecniche operative ecc..) lo staff competente opziona il training on the job ovvero una modalità didattica confacente.

## 2.6 La selezione ed il monitoraggio dei docenti

Le docenze erogate nelle attività formative realizzate, presentando contenuti estremamente specialistici, vengono affidate sempre a personale dipendente interno già precedentemente formato.

Come già precedentemente illustrato, l'azienda realizza prima di ogni percorso formativo programmato, una sorta di formazione dei formatori.

Sono, infatti, le risorse umane interne che occupano all'interno dell'azienda i ruoli di team leader e/o i supervisore che generalmente erogano attività di docenza ai gruppi di lavoro che operativamente coordinano nel quotidiano.

I supervisore e i team leader interessati acquisiscono le nuove competenze professionali necessarie, partecipando a specifici percorsi formativi realizzati presso il committente del nuovo servizio da erogare o dei servizi oggetto dei cambiamenti, e poi trasferiscono quanto appreso ai componenti del gruppo di cui sono responsabili con un percorso formativo ad hoc, che presenterà le stesse caratteristiche (con riferimento a durata, contenuti, metodologie didattiche) del percorso formativo svolto personalmente.

Sono solo quest'ultimi percorsi formativi che vengono inseriti nei piani formativi presentati a valere del conto formazione aziendale tenuto presso Fondimpresa.

A seguito dell'acquisizione di nuove commesse e/o della rilevazione di nuove procedure operative, l'azienda, quindi, procede ad un primo intervento di aggiornamento interno dei supervisore responsabili dei gruppi di lavoro interessati e, solo in un secondo momento programma e pianifica nuove azioni formative affidando le attività di docenza proprio ai supervisore responsabili che hanno già metabolizzato le novità operative d'interesse.

Questo processo, oramai affinato negli anni, è stato applicato anche relativamente al piano formativo in esame.

Tale procedura è giudicata dall'azienda particolarmente efficace in quanto consente di garantire elevata qualità nelle attività di docenza, un buono coinvolgimento dei destinatari alla formazione e soddisfacenti livelli di apprendimento, in linea con le aspettative aziendali.

## **2.7 Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti**

Ogni percorso formativo aziendale è oggetto ad una doppia attività di monitoraggio e di verifica: un attività di monitoraggio in itinere ed una attività di verifica finale dell'apprendimento ex post.

Le attività di monitoraggio in itinere sono svolte direttamente dal docente attraverso:

- colloqui tecnici e la somministrazione di test mediante i quali si verifica l'andamento delle attività didattiche, il livello di apprendimento raggiunto e eventuali correttivi da apportare;
- un incontro/confronto con i responsabili aziendali della commessa/servizio di riferimento.

Al termine sia delle attività di formazione dei supervisor sia al termine di ciascun modulo formativo programmato, i responsabili di commessa richiedono un secondo confronto operativo prima con il team leader/supervisore poi anche con i componenti del gruppo a cui viene affidato il servizio, finalizzato proprio a verificare il livello di apprendimento raggiunto, informare il gruppo degli indici di performance che occorre garantire nell'erogazione di quel servizio, le relative caratteristiche temporali e le penali a cui si va incontro in caso di disservizi e inefficienze.

## **2.8 Considerazione riepilogative**

Dall'analisi dei dati emersi dall'indagine è stato possibile effettuare approfondimenti sulle peculiarità che hanno caratterizzato il piano formativo oggetto d'indagine.

Da tale analisi è emerso quanto sia organizzato e strutturato il processo aziendale attraverso il quale si procede a programmare e pianificare i vari percorsi formativi che l'azienda ritiene utili per la propria competitività.

Abbiamo, grazie alla disponibilità degli intervistati, potuto valutare come le varie aree aziendali si interconnettono per individuare i fabbisogni formativi da soddisfare.

Come i vari responsabili aziendali interessati procedono, dopo varie valutazioni, a progettare i percorsi formativi da realizzare; come vengono individuate le metodologie didattiche più appropriate, i destinatari interessati alla formazione e gli obiettivi da raggiungere.

A verificare e giudicare, a valle delle attività, con apposite operazioni di monitoraggio e valutazione, il livello di raggiungimento del livello di apprendimento raggiunto e l'impatto delle nuove competenze sull'operatività di quel gruppo di lavoratori coinvolti nella formazione.

Un processo rodato, affinato nel tempo, reso ancora più efficiente, a detta del responsabile della formazione, dal conto formazione di Fondimpresa, grazie al quale è possibile raggiungere contemporaneamente due importanti obiettivi:

- facilitare la realizzazione di quanto sopra illustrato;
- realizzare periodicamente delle pianificazioni finanziarie sulle risorse da destinare alla formazione continua, che altrimenti si sarebbero perse.

### 3. IL PUNTO DI VISTA DELL'AZIENDA

#### 3.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Abramo Customer Care Spa, azienda operativa nel settore merceologico dei call center, con otto stabilimenti in Italia, di cui n. 4 ubicati nella Regione Calabria.

La Abramo Customer Care Spa fa parte del gruppo Abramo che presenta un organico complessivo di circa settemila dipendenti, è presente oltre che in Italia anche in Germania, Romania, Albania, Slovenia e Brasile.

La storia aziendale inizia in Italia nei primi anni del Novecento, esattamente nel 1908, con la fondazione della Tipografia "Popolare", piccola realtà artigiana basata su tradizioni e cultura dell'arte della stampa.

Le prime attività produttive di Giovanni Abramo, capostipite di una famiglia di imprenditori di successo oggi alla quarta generazione, hanno caratterizzato la struttura aziendale come riferimento sul mercato per la stampa di numerosi ed importanti quotidiani e riviste presenti nella Calabria dell'epoca.

Tale ruolo è stato mantenuto negli anni successivi tanto da richiedere attenzione costante alle esigenze di sviluppo sia in relazione alle macchine da stampa che alle tecnologie applicabili.

L'azienda ha attraversato l'intero Novecento adottando costantemente le migliori tecnologie disponibili in modo da assicurare alla clientela prodotti tipografici di elevata qualità e la soddisfazione delle più spinte esigenze tecniche.

Il continuo rinnovamento e la ricerca della massima qualità, hanno permesso l'ingresso di importanti clienti.

Contemporaneamente l'offerta di prodotti stampati commerciali e d'alta qualità si è arricchita, durante il passaggio degli anni '90 alla new economy, dei servizi di logistica integrata ed e-procurement, dei servizi di stampa, imbustamento e distribuzione della corrispondenza, dei servizi di gestione ottica documentale percependo in anticipo l'esigenza dei clienti dotati di grandi organizzazioni complesse e articolate sul territorio.

Nell'ambito di tale processo di creazione di un'offerta di servizi integrati, si inquadra nel 1997 la nascita di Abramo Customer Care S.p.A., che si afferma in breve tempo quale azienda leader in ambito nazionale ed internazionale per la fornitura di servizi integrati BPO (Business Process Outsourcing) specializzata nella attività di front line (assistenza tecnica, commerciale, amministrativa) e di back office.

Negli anni Abramo Customer Care S.p.A. aprirà nuove filiali in Calabria, nel Lazio, in Sicilia.

Dopo aver maturato una cospicua esperienza nella gestione di contact center in outsourcing e il successo dovuto all'organizzazione, ai processi e alle tecnologie innovative sviluppate sulle esigenze del cliente, nel 2009 Abramo approda a Tirana, in Albania, e fonda Albacall.

Cinque anni dopo il successo, il gruppo Abramo investe ancora all'estero con l'intento di ampliare la capacità multimarket e l'offerta multilingue, nonché approcciare il mercato con la logica della segmentazione.

Nel 2014 si presenta a Berlino come Abramo Deutschland, nel 2015 a São Paulo come Abramo do Brasil e nel 2016 in Slovenia come Abramo.

Il gruppo Abramo si pone solidamente a livello internazionale e rafforza la sua visione di one global company.

La struttura organizzativa è orientata alla condivisione di una strategia e vision comune.

Lo staff di corporate coordina le attività centralizzate di gruppo, le business unit detengono le responsabilità operative nella attività di produzione ed erogazione dei servizi.

Tale modello consente di fondare la forza competitiva dell'azienda su cultura, valori e strategia comuni, mantenendo alto il livello di flessibilità operativa per focalizzarci sulle esigenze dei nostri clienti. In particolare, la centralizzazione del coordinamento ci permette di offrire prodotti ed erogare servizi in completa integrazione.

Al tempo stesso, il decentramento delle responsabilità operative garantisce flessibilità organizzativa, velocità di implementazione, quindi efficacia nella produzione ed erogazione dei servizi.

Abramo Holding S.p.A. è la società a cui fanno capo la proprietà, la direzione ed il coordinamento delle seguenti società del gruppo:

- Abramo Printing & Logistics S.p.A.
- [Abramo do Brasil Ltda.](#)
- [Abramo.si d.o.o.](#)

Abramo Customer Care S.p.A. è la società a cui fanno capo la proprietà, la direzione ed il coordinamento delle seguenti società del gruppo:

- [Albacall Sh.A.](#)
- [Abramo Deutschland GmbH](#)
- [Abracall.ro S.r.l.](#)

L'azienda ha come core business l'erogazione di servizi di customer care ad elevato tasso di complessità tramite canali di front office, back office, assistenza commerciale e tecnica, gestione reclami.

Tra Europa e Sud America sono impegnati 7000 customer agents, dalle elevate professionalità che rispondono in più di 20 lingue.

Le attività aziendali riguardano, in particolare, attività di

- front office con il customer support, ossia attività finalizzate ad accrescere, migliorare ed esaltare l'esperienza di consumo dei servizi/prodotti acquisiti, di contact Center, attività di evoluzione del call Center che integra le funzionalità di telecomunicazione con i sistemi informativi (posta, fax, mail, web, sms, social networks) fornendo un servizio 7/7- 24/24 con operatori multiskill, help desk tecnico e commerciale, ossia centro di teleassistenza aziendale, quindi assistenza all'utente nella

risoluzione di difficoltà, quesiti, dubbi e incertezze di carattere tecnico/commerciale attraverso la gestione di numeri verdi e/o numeri speciali, servizi di tele prenotazione basati su una moderna piattaforma tecnologica ed arricchiti dall'apporto di operatori multilingua erogati nel settore alberghiero e delle compagnie aeree low cost;

- back office con particolare riferimento alla lavorazione di richieste amministrative, tecniche, contrattuali e commerciali da canali asincroni o indotte dal front Office.

### **3.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

Nel corso degli anni, grazie al continuo ampliamento fino agli odierni settantamila mq di superficie coperta, alla specializzazione nei servizi offerti e al crescente know how, il gruppo Abramo è divenuto uno dei principali attori nel mercato per le soluzioni integrate ed uno dei player di riferimento nel business internazionale del contact center.

Il gruppo si propone come consulente nel BPO e nel credit-management, in virtù della profonda conoscenza acquisita su diversi settori di mercato.

Accanto all'offerta dei servizi di customer care, la Abramo Customer Care propone, da qualche anno, ai propri partner la propria esperienza internazionale e multisetoriale per un ventaglio di soluzioni integrate.

Il supporto tecnologico della intelligence aziendale consente di gestire al meglio il nuovo canale dei social network, generare lead e ottimizzare le vendite.

Si propone come global business partner di grandi attori affermati sui mercati internazionali, supporta le piccole realtà che si affacciano su un nuovo settore commerciale o industriale arricchendole della propria esperienza, con la tecnologia per ampliare, mantenere e recuperare fette di mercato.

L'azienda ha, inoltre, investito anche per realizzare campagne di advertising su clientela prospect e fidelizzata, o di teleselling per ampliare la customer base.

In funzione dell'azienda committente, i servizi di teleselling possono essere potenziati ed integrati per mezzo di opportune attività di monitoring e reporting delle performance.

Le campagne mirate alla vendita alla clientela prospect vengono effettuate attraverso tutti i canali disponibili ed in modalità teleselling inbound/outbound, cross-selling e up-selling.

In ambito di front office, per quanto riguarda l'assistenza tecnica e commerciale, tali attività sono finalizzate a migliorare l'esperienza di consumo dei clienti finali.

L'azienda opera da oltre 20 anni nel settore dei servizi di sales & caring management ed ha ampliato, recentemente, la propria offerta di servizi verso il settore del credito, con lo scopo di differenziarsi rispetto alle attività interne e fornire un ulteriore sostegno alle proprie relazioni commerciali.

L'azienda ha programmato importanti investimenti, sia di natura economica sia in formazione di personale specializzato, per assicurare la copertura di tutte le fasi della gestione del credito, integrando le attività di recupero con quelle di gestione commerciale ed amministrativa:

- Gestione preventiva e proattiva del credito a scadere per eliminare a monte le cause di generazione del credito (reclami, disservizi, etc.)
- Attività di remind al pagamento in modalità multicanale (telefonico, scritto, e-mail, SMS, app/web)
- Attività di sollecito al pagamento in modalità multicanale (telefonico, scritto, e-mail, SMS, app/web)
- Azioni congiunte di recupero del credito (sospensioni del servizio, risoluzioni contrattuali, etc.) e retention commerciale del cliente
- Gestione integrata dell'azione stragiudiziale con l'intervento del legale
- Recupero giudiziale del credito
- Back office amministrativo (abbinamento incassi, rimborsi e note di credito, piani di rientro, estremi di pagamento, etc.)

I progetti nell'immediato futuro riguardano l'istituzione di "Abramo Solution Foundry", che si pone come scopo la ricerca e l'innovazione nel campo delle tecnologie di intelligence, sviluppando prodotti come *social CRM* e *work force management* e anticipando le future sfide del mercato globale.

Come abbiamo potuto illustrare si tratta di un'azienda e di un gruppo particolarmente strutturato con una visione strategica improntata alla diversificazione delle attività aziendale e all'erogazione di servizi sempre più innovativi sul mercato di riferimento.

Una visione strategica che mira non solo a consolidare e a mantenere la propria leadership nel mercato nazionale, sempre minacciata da una fortissima concorrenza dei competitor, ma anche di affermarsi sempre più nel mercato internazionale.

In tale contesto è evidente che l'azienda non può che considerare la formazione continua come uno strumento indispensabile per attuare tutti i progetti futuri.

Solo con un organico competente, professionale e sempre aggiornato sarà possibile rimanere competitivi e vincere le sfide del futuro.

### **3.3 Profili professionali e competenze professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici**

La stragrande maggioranza dei piani formativi programmati dall'azienda, così come anche il piano formativo oggetto d'indagine, riguardano attività formative finalizzate a soddisfare i fabbisogni che nascono in conseguenza di nuove commesse, di nuovi servizi che si intendono erogare sul mercato ovvero nell'ipotesi di aggiornamenti di procedure operative/ nuovi software riferiti a servizi già esistenti.



Si tratta quindi di interventi formativi che riguardano competenze tecno professionali specialistiche di settore e prevedono il coinvolgimento dei team leader, dei supervisore e degli operatori di call center.

Le recenti strategie di sviluppo aziendale hanno inteso aumentare la gamma dei servizi specialistici da offrire sul mercato.

Di conseguenza la pianificazione degli interventi formativi si è improntata sulla necessità di formare un alto numero di competenze professionali specifiche nelle attività aziendali.

Essendo l'azienda cresciuta velocemente e in molti settori differenti si è reso necessario passare dall'alta specializzazione alla multiskillatura per evitare irrigidimenti nella produzione.

I piani formativi in esame permettono di multiskillare le risorse così che si possano evitare i fermi di produzione e conseguenti cali di attività e migliorare la competitività del prodotto grazie all'incrocio delle competenze.

E' stato possibile mantenere costantemente impegnati gli addetti sulle attività anche quando queste avevano improvvisi e notevoli cali di volumi.

Infatti la multiskillatura ha permesso il passaggio immediato sulle altre attività sia a livello quantitativo che qualitativo con conseguente riduzione notevole delle applicazioni di "penali contrattuali" e conseguente maggior fatturato mensile.

### **3.4 La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi**

Le principali aspettative riposte non solo nel piano formativo in esame ma in tutta la programmazione formativa aziendale riguardavano:

- aggiornamento continuo delle professionalità interne
- miglioramento e perfezionamento delle competenze specialistiche dei partecipanti;
- la multiskillatura dei partecipanti che consente all'azienda di poter distribuire gli operatori formati in più servizi, colmando sia gli improvvisi cali di attività sia gli improvvisi picchi di richiesta su specifiche attività;
- l'aumento dei tempi di occupancy degli addetti alla produzione oltre che il mantenimento o miglioramento dei risultati economici di produzione previsti a budget.

Tale strategia aziendale consente all'azienda di essere competitiva trasversalmente su tutti servizi erogati nel mercato, essere pronta ad innovare proponendo nuovi servizi, affacciarsi sui mercati internazionali con professionalità e competenza, e facendo della competenza del proprio personale la propria forza.

### **3.5 La partecipazione al piano: i risultati percepiti**

I risultati ottenuti con la realizzazione delle attività formative oggetto di indagine possono considerarsi più che soddisfacenti.

Tutti gli obiettivi prefissati sono stati ampiamente soddisfatti e il livello di apprendimento raggiunto è stato altissimo.

In particolare, è notevolmente aumentata la capacità di autonomia dei lavoratori oltre ad un notevole aumento della qualità di erogazione del servizio.

Maggiore consapevolezza delle tecniche di gestione del cliente e delle soluzioni che hanno permesso di ridurre notevolmente le richiamate e spesso di portare la gestione in “one call solution”

Questo ha permesso di conseguenza la riduzione delle penalty contrattuali con un conseguente aumento del fatturato mensile.

### **3.6 Considerazioni riepilogative**

Il confronto avvenuto con i primi livelli aziendali ci conferma l'importanza che ripongono alla formazione continua e al valore aggiunto che la stessa può apportare alla competitività aziendale.

I vertici aziendali e il proprio management, oramai da tempo, hanno affinato un ciclo formativo rodato che consente all'azienda di programmare attività formative finalizzate a soddisfare i fabbisogni che nascono in conseguenza di nuove commesse, di nuovi servizi che si intendono erogare sul mercato ovvero nell'ipotesi di aggiornamenti di procedure operative/ nuovi software riferiti a servizi già esistenti.

Si tratta quindi di interventi formativi che riguardano competenze tecno professionali specialistiche di settore e prevedono il coinvolgimento dei team leader, dei supervisore e degli operatori di call center.

La visione strategica aziendale, che ha consentito alla Abramo Customer Care di diventare tra le principali aziende italiane del settore, è quella di offrire sul mercato nazionale ed internazionale una vastissima gamma di servizi specialistici, sempre più innovativi e indirizzati a soddisfare le più specifiche esigenze del consumatore.

Da qui la necessità di disporre di personale altamente qualificato, predisposto al cambiamento e alla flessibilità professionale.

Di conseguenza la pianificazione degli interventi formativi si è improntata sulla necessità di formare un alto numero di competenze professionali specialistiche tutte riferite a servizi di assistenza commerciale al cliente e di gestori telefonici.

Negli ultimi anni è stato necessario passare dall'alta specializzazione alla multiskillatura per evitare irrigidimenti nella produzione.

Anche le attività didattiche in esame si muovono su questa direzione.

La multiskillatura ha permesso all'azienda di disporre di personale "multiskillato" da impiegare su più servizi, a seconda delle esigenze di mercato e predisposta mentalmente ad accrescere il proprio bagaglio di competenze.

Abbiamo anche raccolto informazioni circa la visione strategica futura dell'azienda e quali processi innovativi l'azienda intende realizzare nel breve periodo.

Tutti i processi innovativi programmati si riferiscono comunque a nuovi servizi specialistici che richiederanno ovviamente dei percorsi formativi su competenze professionali specialistiche.

## 4. LE ATTIVITÀ FORMATIVE DEL PIANO

### 4.1 Il punto di vista del referente aziendale della formazione

Il responsabile aziendale della formazione ci conferma l'importanza strategica che la proprietà e l'intero management aziendale attribuisce alla formazione continua del proprio organico, ritenuta unanimemente, come il vero vantaggio competitivo dell'azienda e il fattore determinante per differenziare la stessa azienda sul mercato nazionale e internazionale rispetto ai competitor.

Ci evidenzia, inoltre, come l'utilizzo degli strumenti offerti da Fondimpresa, in particolare il conto formazione, che rappresenta ad oggi ampiamente utilizzato dall'azienda, svolga, in tale ambito, un ruolo determinante.

Uno strumento, quello del conto formazione, che facilita e rende agevole la pianificazione delle attività formative, stimola la continua analisi dei propri fabbisogni formativi, velocizza la realizzazione degli stessi percorsi didattici e quindi il trasferimento delle nuove competenze al personale coinvolto.

Uno strumento, quindi, molto apprezzato dall'azienda, lo confermano il cospicuo numero di piani formativi aziendali realizzati negli ultimi anni.

Particolarmente apprezzati sono:

- i tempi certi di utilizzo;
- la snellezza delle procedure;
- la sburocratizzazione delle procedure;
- la rapidità nelle operazioni di rendicontazione;
- la chiarezza e trasparenza nell'individuazione delle risorse finanziarie a disposizione;
- la professionalità e competenza del personale del fondo sul territorio.

Con riguardo al piano formativo aziendale oggetto d'indagine, il responsabile della formazione non fa altro che confermare i soddisfacenti risultati ottenuti.

Ribadire che gli obiettivi prefissati sono stati ampiamente soddisfatti e il livello di apprendimento raggiunto è stato ottimo.

I partecipanti alle attività formative hanno migliorato la loro capacità di autonomia, la qualità di erogazione del servizio e anche la capacità di rispondere con tempestività e efficacia ai nuovi servizi introdotti.

Questo ha consentito di contenere notevolmente le richiamate e di portare la gestione in "one call solution" e conseguentemente alla riduzione delle penalty contrattuali e quindi ad un aumento del fatturato mensile.

Il piano formativo in esame rientra all'interno di una serie di percorsi formativi, programmati e realizzati nell'ultimo biennio, che si prefiggono l'obiettivo generale di garantire la multiskillatura dei partecipanti, che consentono all'azienda di poter distribuire gli operatori formati in più servizi, colmando sia gli improvvisi cali di attività sia gli improvvisi picchi di richiesta su specifiche attività.

La strategia aziendale complessiva è quella di essere competitiva trasversalmente su tutti servizi erogati nel mercato, essere pronta ad innovare proponendo nuovi servizi, affacciarsi sui mercati internazionali con professionalità e competenza, e facendo della competenza del proprio personale la propria forza.

Questo è possibile, infatti, soltanto trasferendo ai lavoratori competenze specialistiche su tutto il ventaglio dei servizi erogati dall'azienda, in modo che i lavoratori "multiskillati" possono garantire il passaggio immediato sulle altre attività, sia a livello quantitativo che qualitativo, con conseguente riduzione notevole delle applicazioni di "penali contrattuali" e conseguente maggior fatturato mensile.

Il responsabile aziendale della formazione evidenzia, infine, come la formazione continua del personale, coinvolga direttamente e indirettamente tutta l'azienda.

La rilevazione continua dei propri fabbisogni formativi e dei propri gap professionali, strettamente legata ai cambiamenti del mercato in cui si opera, alle mutevoli esigenze dei consumatori e alla visione strategica aziendale, il continuo confronto tra le diverse aree aziendali e il coinvolgimento diretto e indiretto di diverse figure aziendali (Area marketing, Area sviluppo strategico, Area Risorse Umane, Staff formazione professionale, responsabile commessa, team leader, supervisore e partecipanti alla formazione) per procedere alla progettazione delle attività didattiche e delle relative metodologie didattiche, l'individuazione della docenza e a tutte le conseguenze operative, fanno comprendere quanto la formazione continua del personale possa condizionare l'intera struttura aziendale e quanto la stessa possa essere considerata determinante per il futuro.

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

E' stato somministrato un apposito questionario a n. 9 lavoratori partecipanti al piano in esame.

Gli intervistati unanimemente hanno manifestato valutazioni positive sulle attività formative realizzate.

Dichiarano che partecipare a percorsi formativi specialistici consente di acquisire aggiornamenti e conoscenze necessarie per essere performante e produttivo.

Le conoscenze acquisite, hanno determinato una competenza sia generale, sia di lavoro nell'affrontare situazioni, nel portare a termine compiti, nel risolvere problemi, che implicano l'attivazione e il coordinamento operativo di quanto si sa fare, essere e collaborare con gli altri, determinanti per il proprio ruolo professionale.

Quindi un impatto positivo in quanto non acquisire le competenze fornite nei corsi significa non essere efficaci nelle attività di assistenza e quindi non rispondere agli indici di performance richiesti dal management aziendale e dalla commessa.

Un giudizio positivo è stato espresso anche relativamente alla qualità della docenza erogata.

Come abbiamo avuto modo di precisare, le attività di docenza sono state affidate ai supervisore / team leader, con cui esiste già un certo feeling professionale.

A quest'ultimi, infatti, è affidata la responsabilità di coordinare le attività del gruppo e il raggiungimento degli indici di performance previsti dal responsabile di commessa e dal management aziendale.

Questo consente, ovviamente, di migliorare la qualità della formazione, un maggiore coinvolgimento dei discenti e una maggiore partecipazione emotiva.

Particolarmente apprezzata anche le metodologie didattiche applicate, con particolare riferimento al training on the job.

L'approccio didattico di tipo pratico, trattandosi di formazione specialistica, è stata giudicata estremamente positiva in quanto ha consentito oltre che un più rapido apprendimento della formazione anche la possibilità di tastare l'operatività sulle nuove procedure attraverso delle simulazioni molto efficaci.

Giudicate positivamente anche le operazioni di monitoraggio in itinere e ex post programmate durante e al termine di ciascun percorso formativo.

Gli intervistati hanno giudicato molto costruttivi i colloqui tecnici e le verifiche di apprendimento finale, invece che giudicarle come dei veri e propri esami.

Esprimono, infatti, giudizi positivi in merito in quanto considerano tali momenti un modo per far sentire i lavoratori più vicini all'azienda.

Renderli partecipi degli obiettivi da raggiungere, informarli sui nuovi progetti futuri, sulle nuove commesse, sugli indici di performance da garantire e anche delle eventuali penalty contrattuali a cui si è sottoposti rafforza il senso di appartenenza all'azienda.

### **4.3 Considerazioni conclusive**

Anche il responsabile della formazione e gli stessi lavoratori partecipanti alle attività formative oggetto di indagine confermano tutte le valutazioni positive già espresse dall'azienda.

Ribadiscono gli ottimi risultati raggiunti, l'impatto positivo che il piano formativo ha fornito sugli obiettivi strategici programmati dal management aziendale.

Giudizi soddisfacenti sono stati espressi dai lavoratori coinvolti riguardo la qualità della docenza, l'efficacia delle metodologie didattiche adottate e, anche, sulle procedure di confronto finale effettuate al termine di ogni percorso.

Particolare apprezzamento è stato espresso sullo strumento del conto formazione, giudicato come uno strumento di facilitazione per la pianificazione delle attività formative, di stimolo per l'analisi dei propri fabbisogni formativi.

## 5. CONCLUSIONI

Incrociando e analizzando i dati e le informazioni raccolte dall'indagine si possono trarre delle valutazioni conclusive, tanto riferendoci specificamente al piano formativo esaminato quanto all'importanza che la Abramo Customer Care Spa attribuisce alla formazione continua dei propri lavoratori.

Per quanto concerne specificatamente il piano formativo esaminato, dall'analisi dei dati e dalle informazioni fornite dagli intervistati, è emerso che si è trattato di un intervento articolato in azioni formative finalizzate sia a perfezionare delle procedure operative riferite a servizi specialistici già erogati sia all'introduzione di nuove competenze professionali riferite a servizi innovativi introdotti con l'acquisizione di nuove commesse.

Piano formativo, quindi, finalizzato al rafforzamento delle competenze professionali dei lavoratori coinvolti che si contestualizzano all'interno di una strategia complessiva dell'azienda che è quella di mantenere la propria quota di mercato nazionale e di conquistare nuovi mercati internazionali attraverso una differenziazione della propria offerta strutturata con una vasta gamma di servizi innovativi.

La strategia aziendale è, quindi, quella di essere competitiva trasversalmente su tutti servizi erogati nel mercato, essere pronta ad innovare proponendo nuovi servizi, affacciarsi sui mercati internazionali con professionalità e competenza, e facendo della competenza del proprio personale la propria forza.

Nell'ultimo biennio, coerentemente alla propria visione strategica, l'azienda ha modificato la sua programmazione formativa passando da una pianificazione formativa incentrata su competenze professionali specialistiche a corsi di formazione finalizzati alla "multiskillatura" delle competenze, con l'obiettivo di rendere le proprie risorse trasversalmente competenti su tutti servizi erogati nel mercato e flessibili professionalmente.

Questa strategia aziendale si è rivelata vincente.

Proprio la professionalità del proprio personale, la capacità di adeguarsi con tempestività alle innovazioni di settore e alle mutevoli e repentine esigenze dei consumatori e dei committenti, hanno consentito alla Abramo Customer Care Spa, nonostante il mercato nazionale fosse sostanzialmente stazionario e scevro di segnali di ripresa, non solo a mantenere la sua posizione di leadership ma ad aprire nuove unità produttive in Italia e ad affacciarsi anche sul mercato internazionale.

E' agevole intuire, quindi, l'importanza che la proprietà e il management riservano alla formazione continua, considerata inequivocabilmente un punto di forza per la competitività aziendale e un fattore determinante per l'attuazione della propria visione strategica.

Significativa ci sembra anche le modalità con le quali viene avviato, realizzato e concluso il ciclo della formazione in azienda.

Abbiamo potuto verificare come la programmazione dei percorsi formativi e la loro realizzazione siano frutto di un coinvolgimento di tutta la struttura aziendale.

Scaturisce, come abbiamo potuto constatare, da un continuo confronto tra diverse aree aziendali, dalla condivisione del management aziendale e dal continuo confronto di diversi soggetti aziendali che vanno dal management aziendale, al responsabile di commessa, al responsabile della formazione, ai docenti e ai partecipanti.

E' utile evidenziare, inoltre, l'efficacia della docenza e dei processi di monitoraggio e valutazione previsti dall'azienda per ciascuna azione formativa realizzata.

La qualità delle attività di docenza, infatti, sono garantiti da:

- una preliminare formazione degli stessi, direttamente realizzata presso la committenza che verifica il livello di apprendimento raggiunto e la capacità di trasferire le competenze in azienda;
- da una preliminare condivisione, con i responsabili di commessa e con il management aziendale, degli obiettivi previsti con i corsi;
- dal fatto che la selezione dei docenti è effettuata sempre fra i soggetti aziendali che ricoprono in azienda il ruolo di supervisore e /o i team leader, che generalmente coordinano operativamente gli stessi lavoratori che poi diventeranno discenti dei corsi.

Le pressanti modalità operative previste per le operazioni di monitoraggio e valutazione completano un ciclo aziendale di formazione che assicura, come anche per il piano formativo esaminato, una formazione di qualità, soddisfacenti livelli di apprendimento, positive ricadute sull'operatività e sulla competenza professionale del personale, miglioramenti sulla capacità di innovarsi e grande forza all'azienda.

A tali positivi risultati, contribuisce fattivamente, a detta degli intervistati, anche il conto formazione di Fondimpresa, giudicato valido strumento a disposizione dell'azienda.

Tale affermazione è, infatti, confermata dal numero dei piani formativi realizzati con il conto formazione .

Strumento che l'azienda ha oramai metabolizzato e proficuamente integrato all'interno del proprio ciclo aziendale di formazione.

Un valido contributo lo forniscono in tutto questo anche le rappresentanze sindacali presenti in azienda e la Confindustria di Catanzaro che, in maniera sinergica, partecipano attivamente al ciclo aziendale della formazione condividendone contenuti e obiettivi, supportando i responsabili aziendali nella progettazione e nella gestione delle azioni formative.



## **1. L'AZIONE FORMATIVA STRATEGICA IN ESAME**

### **1.1 Descrizione dell'azione formativa strategica**

Oggetto di studio del presente Rapporto di rilevazione è l'azione formativa strategica *"Pianificazione e approvvigionamento di materiali"*, svolta dall'Azienda Agrumaria reggina srl, con sede a Reggio Calabria.

L'attività formativa selezionata dal team di lavoro di Fondimpresa Calabria rientra nel Piano *"Formazione, Innovazione e Competitività in Calabria"*, presentato nell'ambito dell'Avviso 5/2015, dalla società Sfide srl, in qualità di Capofila di ATI con mandante l'Associazione Chiron.

L'approfondimento svolto punta a far emergere il ruolo strategico della formazione nel supportare i processi aziendali di crescita ed innovazione, inquadrando l'azione formativa negli ambiti tematici strategici indicati da Fondimpresa.

Agrumaria reggina, azienda a struttura familiare, è stata fondata a Reggio Calabria da Francesco Chirico nel 1985. Nasce come produttore di succhi e negli anni 2000 si specializza nella fornitura di soluzioni personalizzate per l'industria del Food&Beverage, dedicandosi alla produzione di succhi concentrati e compound (preparati aromatici).

Il ciclo produttivo è centrato sulla trasformazione degli agrumi e sulla personalizzazione del prodotto grazie ad un team di Ricerca e Sviluppo che propone e realizza soluzioni altamente customerizzate.

Fortemente orientata alla crescita ed alla innovazione, Agrumaria reggina esporta all'estero l'80% della sua produzione. E' presente con i suoi uffici commerciali in Grecia, Algeria, Kenia, Pakistan, Turchia, Emirati arabi, Cina e Singapore.

L'individuazione di nuovi segmenti produttivi e l'ampliamento delle aree geografiche di penetrazione hanno rafforzato gli obiettivi di crescita dell'azienda e quindi la necessità di ampliare e migliorare le competenze aziendali sul tema della qualificazione del processo produttivo in funzione di un aumento dell'offerta produttiva.

Sebbene l'azienda sia subentrata nel Piano a progettazione conclusa, il confronto con il soggetto proponente ha consentito di comprendere gli obiettivi aziendali, orientati alla crescita sui mercati internazionali, di identificare le aree di criticità e le esigenze formative connesse e di individuare tra le azioni formative progettate quella più aderente ai fabbisogni aziendali.

La presenza infatti di un Management con chiari obiettivi di sviluppo e di risorse umane motivate nell'area produzione, commerciale e logistica ha consentito, seppure in tempi relativamente ristretti, di individuare i fabbisogni formativi e di declinarli all'interno dei percorsi già progettati.

L'azione formativa individuata, intervenendo sulla qualificazione del processo produttivo, si pone a supporto delle azioni di consolidamento e crescita dell'azienda e quindi si configura come un intervento formativo strategico, necessario per accompagnare gli investimenti orientati all'apertura a nuovi mercati.

L'azione formativa scelta dall'Azienda, per come strutturata, è ricollegabile all'ambito tematico strategico "Innovazione tecnologica di processo e di prodotto", proponendosi come un intervento che consente un miglioramento del processo produttivo, supportato da innovazioni tecnologiche ed in funzione della strategia di crescita sui mercati internazionali.

## 2.IL PIANO FORMATIVO

### 2.1 Finalità ed obiettivi

L'avviso 5/2015 Competitività di Fondimpresa prevede il finanziamento di Piani formativi che coinvolgono una pluralità di imprese aderenti, anche di diverse categorie merceologiche, in territori regionali e sub-regionali all'interno delle Macro Aree indicate nell'avviso stesso, di Piani formativi multi regionali di interesse settoriale o di reti e di filiere produttive, nonché di Piani ad iniziativa aziendale, anche a livello multi regionale.

L'Avviso individua in particolare le aree tematiche alle quali ricondurre, anche in forma integrata, gli interventi formativi proposti: *Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, Innovazione dell'organizzazione, Digitalizzazione dei processi aziendali, Commercio elettronico, Internazionalizzazione, Contratti di rete.*

Il Piano formativo territoriale *"Formazione, Innovazione e competitività in Calabria"* ha inteso rispondere alle esigenze formative delle PMI calabresi e dei loro lavoratori e, sulla base delle esigenze espresse dalle aziende coinvolte e delle aree tematiche previste dall'Avviso, ha individuato quale obiettivo generale quello di *"rendere efficienti e funzionali i sistemi aziendali attraverso l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione dei processi interni per consolidare o acquisire segmenti del mercato globale"*.<sup>1</sup>

Dall'analisi preliminare svolta, è infatti emersa la necessità delle imprese calabresi di recuperare redditività affrontando la sfida dell'apertura verso i mercati internazionali e quindi di investire in innovazione tecnologica per competere efficacemente all'estero.

Le 58 imprese coinvolte nel Piano hanno infatti espresso la necessità di finalizzare la progettazione delle azioni formative ad *"accrescere la competitività mediante l'acquisizione di competenze tecniche e gestionali connesse a progetti di sviluppo ed espansione sui mercati internazionali insieme ad una maggiore caratterizzazione qualitativa dei singoli prodotti tipici"*.<sup>2</sup>

L'analisi dei fabbisogni delle imprese contattate ha consentito di individuare le azioni formative necessarie all'upgrade delle competenze aziendali. Dalla elaborazione delle esigenze aziendali sono stati ricavati gli obiettivi specifici successivamente riorganizzati in una serie di aree comuni denominati obiettivi generali.

Complessivamente dalla sintesi ed aggregazione degli obiettivi specifici sono emersi 13 obiettivi generali, ognuno dei quali è stato ricondotto a tre delle sei aree tematiche individuate dall'Avviso: *Qualificazione dei processi e dei prodotti, Innovazione organizzativa e Internazionalizzazione.*

---

<sup>1</sup> Formulario di Presentazione del Piano formativo, Anno 2015, pag. 7

<sup>2</sup> Formulario di Presentazione del Piano formativo, Anno 2015, pag. 63

## 2.2 L'analisi del fabbisogno

La rilevazione dei fabbisogni formativi delle aziende è stata condotta dal Referente di Piano, in collaborazione con un team di esperti delle aree formative prioritarie.

Il referente di piano ha individuato l'obiettivo generale, coerentemente con i requisiti dell'avviso, ed ha poi svolto una analisi sulle tematiche più idonee ad accrescere la competitività delle aziende calabresi. Si è quindi proceduto a verificare sul campo le esigenze aziendali.

In particolare in fase preparatoria sono state svolte attività di mailing ad una platea di PMI calabresi potenzialmente interessate, a cui è seguito il contatto diretto telefonico rivolto a circa 200 aziende, il check up approfondito indirizzato a 100 aziende. Al termine si è proceduto alla selezione degli aderenti al piano per un totale di 58 imprese.

Alle aziende è stato richiesto in particolare di fornire informazioni sui progetti aziendali di breve-medio termine inerenti le aree strategiche previste dall'avviso ed orientati a differenziare il business aziendale indirizzandolo verso la crescita e lo sviluppo.

Si è quindi proceduto a definire le scelte strategiche più efficaci per incrementare le competenze necessarie a potenziare la competitività delle aziende ed a individuare le esigenze formative correlate allo sviluppo dei processi aziendali e la coerenza con gli obiettivi dell' Avviso e del Piano.

E' utile precisare che il Piano, in linea con i risultati delle più accreditate analisi economiche, in fase di verifica delle esigenze aziendali ha confermato l'esistenza di imprese e settori produttivi fortemente penalizzati dalla scarsa propensione alla innovazione tecnologica ed alla internazionalizzazione ed al contempo la presenza di aziende fortemente motivate ad "acquisire nuovi mercati, competere su qualità ed innovazione e recuperare marginalità e redditività"<sup>3</sup>.

In linea con questi elementi di contesto, tutta la progettazione formativa del Piano è stata orientata al superamento del gap di competenze necessarie a posizionarsi e competere su nuovi mercati e quindi investire in qualità ed innovazione tecnologica.

## 2.3 Il coinvolgimento degli stakeholder

Nel Piano oggetto di studio il contributo fornito dagli stakeholder alla realizzazione del piano si è manifestato nella volontà di sviluppare collaborazioni volte a favorire il dialogo e la condivisione di buone pratiche formative.

Nello specifico l'Università della Calabria – Dipartimento di scienze aziendali ha fornito la propria assistenza tecnico-scientifica al progetto mettendo a disposizione alcune importanti risorse professionali, con un'esperienza consolidata sui processi che caratterizzano le aree tematiche dell'avviso, per la partecipazione al Comitato Tecnico-scientifico.

Compito del Comitato è quello di elaborare delle proposte per la progressiva integrazione tra il

---

<sup>3</sup> Formulario di Presentazione del Piano formativo, Anno 2015, pag. 8

processo di formazione ed il processo di pianificazione/organizzazione, e di formulare valutazioni specifiche sulle attività svolte, oltre che di garantire supporto tecnico al Referente del Piano nella valutazione della coerenza tra i programmi formativi realizzati e quelli programmati in progettazione.

L'Istituto Tecnico Industriale Conte Michele Maria Milano è stato invece coinvolto per la verifica e certificazione delle competenze, previste per alcune azioni formative.

Unindustria Calabria infine ha fornito supporto, soprattutto in relazione all'area tematica internazionalizzazione, in fase di promozione e diffusione dei risultati del Piano.

## **2.4 La progettazione formativa**

Lo schema adottato per la progettazione del Piano distingue tre macro ambiti di attività i cui output sono generati nelle tre fasi ex ante, in itinere ed ex post.

Di particolare evidenza, sono le attività preliminari che consentono di individuare la struttura madre del Piano formativo, partendo dall'analisi dei fabbisogni delle aziende e dalla conseguente individuazione degli obiettivi formativi, in linea con le aree tematiche stabilite dall'Avviso.

*“Lo scopo delle attività preparatorie e di accompagnamento è quella di tracciare le condizioni per la realizzazione del Piano: dall'analisi del contesto aziendale, all'analisi dei fabbisogni delle imprese con diretta connessione ai progetti di investimento in essere, esplorando le caratteristiche, scoprendo i fattori di rischio e gli elementi di criticità”.*<sup>4</sup>

Le attività preparatorie in particolare hanno consentito di analizzare i contesti aziendali coinvolti per determinare i fabbisogni formativi e stabilire le priorità del piano. Da qui sono derivati gli obiettivi del piano formativo e la definizione delle sue tematiche. Le attività accompagnatorie hanno quindi consentito di predisporre i programmi operativi, le metodologie e i modelli di formazione continua da adottare.

L'analisi preliminare della domanda di formazione è stata avviata con una prima rilevazione di dati sul contesto organizzativo delle imprese, sulle tendenze e gli scenari economico-produttivi del territorio, sulle tendenze degli scenari occupazionali e delle esigenze di sviluppo delle competenze delle risorse umane. Si è quindi proceduto ad una analisi puntuale degli obiettivi di crescita delle singole aziende e dei relativi fabbisogni formativi attraverso una rilevazione sul campo, che ha coinvolto circa 100 Pmi calabresi. Sulla base delle informazioni emerse, si è proceduto ad effettuare una diagnosi dei bisogni formativi con particolare attenzione per le competenze critiche ed emergenti.

---

<sup>4</sup> Formulario di Presentazione del Piano formativo, Anno 2015, pag. 76

## 2.5 Gli approcci didattici

Le azioni formative sono state svolte privilegiando il ricorso a metodologie didattiche integrate, con l'obiettivo di rendere più efficace ed interattivo l'apprendimento.

Tutte le azioni formative, della durata di minimo 8 e massimo 36 ore, hanno previsto l'alternanza di sessioni di aula, in ambiente strutturato interno o esterno all'azienda, e di action learning, attraverso sessioni di apprendimento centrate sui processi lavoro durante le quali sono state trasferite conoscenze tecniche applicate agli specifici processi aziendali.

## 2.6 La selezione ed il monitoraggio dei docenti

I docenti coinvolti provengono dal mondo dell'università, delle imprese, della formazione e della consulenza. I profili sono stati valutati in base ai curricula, all'esperienza sul campo e a seguito di un colloquio conoscitivo.

La qualità dell'esperienza formativa e delle abilità del docente vengono monitorate sulla base di specifici questionari somministrati sia al termine di ciascun modulo che a conclusione del percorso formativo. Il sistema consente quindi di rilevare eventuali carenze o criticità anche in itinere.

Non sono emerse problematiche particolari legate alla docenza durante o al termine del Piano.

## 2.7 Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti

Nel Piano sono state sviluppate le metodologie e gli strumenti necessari ad effettuare le azioni di monitoraggio e valutazione delle azioni formative erogate, nelle fasi preliminari, in itinere ed a conclusione, con l'obiettivo di garantire l'efficacia della progettualità, seguire l'andamento per identificare punti di forza e fattori di criticità ed individuare così l'eventuale miglioramento dei processi.

L'attività di monitoraggio e valutazione è stata quindi orientata ad *“accertare la congruenza delle azioni intraprese con le finalità e le caratteristiche programmate e a rilevare la soddisfazione percepita dai destinatari finali delle attività formative”*<sup>5</sup>.

Gli strumenti adottati per la rilevazione dei dati necessari al monitoraggio e valutazione sono stati: test di verifica delle aspettative relative alla formazione, questionario di gradimento allievo, questionario di soddisfazione referenti aziendali e test Finali di Apprendimento.

Nel Piano oggetto di studio la valutazione della formazione è *“basata sull'approccio dell'evaluation training, cioè sulla valutazione degli obiettivi formativi raggiunti al termine del percorso formativo, sviluppato da Kirpatrick, in cui gli obiettivi, il contenuto e la progettazione delle attività formative diventano oggetto della valutazione”*<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Relazione finale – Rapporto di valutazione, Anno 2017

<sup>6</sup> Formulario di presentazione del Piano formativo, anno 2015, pag. 174

Dalla Relazione finale, si evincono i dati relativi alle aspettative ed al gradimento espresso dai partecipanti alle azioni formative erogate. Complessivamente si coglie una valutazione positiva: sulla formazione erogata, in termini di didattica, docenza ed efficacia, è stato espresso un giudizio medio più che buono, confermando quindi le aspettative espresse ex ante in termini di crescita della professionalità e di trasferimento nel lavoro delle competenze acquisite.

## 2.8 Considerazioni riepilogative

Muovendo dall'obiettivo principale della presente rilevazione, indagare il ruolo strategico della formazione nel supportare i cambiamenti produttivi ed organizzativi, nel presente paragrafo si tenterà di far emergere se e come il Piano oggetto di studio è stato declinato e strutturato per progettare azioni formative strategiche.

In premessa, è bene fotografare brevemente il contesto economico-produttivo calabrese. I deficit strutturali che caratterizzano il sistema economico regionale sono riconducibili prevalentemente, ma non solo, alla debole integrazione tra il sistema imprenditoriale e il sistema della ricerca e della formazione, che relega il sistema produttivo locale ai margini dei processi di competizione e globalizzazione in atto nelle aree più avanzate del Paese<sup>7</sup>.

Nell'ambito del Piano l'analisi preliminare delle esigenze aziendali ha confermato l'esistenza sia di imprese e settori produttivi fortemente penalizzati dalla scarsa propensione alla innovazione tecnologica ed alla internazionalizzazione che di aziende fortemente motivate ad "acquisire nuovi mercati, competere su qualità ed innovazione e recuperare marginalità e redditività"<sup>8</sup>.

In altri termini la Calabria è connotata dalla presenza di una vasta platea di micro e piccole imprese, deboli seppure spesso con un interessante potenziale da esprimere, e di singole esperienze aziendali eccellenti, aperte alla innovazione ed alla crescita.

L'obiettivo generale individuato nel Piano, *"rendere efficienti e funzionali i sistemi aziendali attraverso l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione dei processi interni per consolidare o acquisire segmenti del mercato globale"*, è stato tradotto, sulla base delle indicazioni emerse dalle imprese coinvolte, in una pluralità di obiettivi specifici dettagliati perché direttamente correlati ai fabbisogni formativi di ciascuna azienda partecipante, al fine di rendere ogni azione formativa fortemente indirizzata al contesto aziendale interessato e quindi potenzialmente "strategica" perché indirizzata ad orientare e sostenere i piani di crescita.

In questo scenario, più di altre assume forte rilevanza la fase di preparazione del Piano formativo, durante la quale si è proceduto ad "analizzare i contesti aziendali, effettuare l'analisi dei fabbisogni formativi direttamente connessi *ai progetti di investimento in essere, esplorando le caratteristiche, scoprendo i fattori di rischio e gli elementi di criticità*"<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Regione Calabria, 30 luglio 2015, Strategia regionale per l'innovazione e la specializzazione intelligente, pag. 18

<sup>8</sup> Formulario di Presentazione del Piano formativo, Anno 2015, pag. 8

<sup>9</sup> Formulario di Presentazione del Piano formativo, Anno 2015, pag. 76

Dalle interviste effettuate è emerso che la formazione esplica la sua funzione strategica di orientamento, supporto e rafforzamento dei processi aziendali se strutturata in diretta e forte connessione con i progetti e gli obiettivi aziendali che in fase di progettazione devono emergere ed essere opportunamente valutati e contestualizzati dall'Azienda e, con il supporto di specifiche professionalità, essere tradotti in percorsi formativi coerenti.



## IL PUNTO DI VISTA DELL'AZIENDA

### 3.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Agrumaria Reggina viene costituita il 20 febbraio 1985, dal capostipite Francesco Chirico, imprenditore già presente sul mercato alimentare dagli anni 70 con la produzione e fornitura di imballaggi per il commercio di agrumi.

Negli anni ottanta subentrano i figli Paolo e Orazio che si orientano verso il mercato del food and beverage come fornitori industriali di succhi concentrati, orientandosi così verso un percorso di diversificazione ed integrazione verticale che avrebbe portato l'azienda all'attuale core business.

Inizialmente, l'attività produttiva si limita ad una prima spremitura degli agrumi, prevalentemente provenienti da Calabria e Sicilia.

Nel prosieguo si decide di spostare il processo produttivo verso la realizzazione di semilavorati di qualità e fortemente customerizzati e di proporsi come partner dei propri clienti offrendo analisi di mercato, sviluppo prodotto, produzione, servizio.

Il primo passo in questa direzione è rappresentato dal completamento del ciclo di trasformazione del succo attraverso la concentrazione, per arrivare negli anni 2000 all'attività di miscelazione di succhi, aromi ed altri ingredienti. L'ultimo passo è il completamento dell'offerta, con l'ampliamento della gamma di prodotti ai compound (preparati aromatici).

La concomitante spinta verso la ricerca di nuovi mercati porta alla creazione di un ufficio R&S che consente, attraverso sistemi di ingredienti *all-in-one*, lo sviluppo di bevande altamente personalizzate.

Gli anni 2000 segnano quindi l'avvio di un intenso processo di internazionalizzazione che determina l'apertura di 14 sedi commerciali in Europa, Nord Africa, Medio Oriente e Asia, accompagnato da importanti investimenti per ampliare la capacità produttiva.

L'area di produzione passa da 10.000 metri quadrati ad un impianto che conta ad oggi 20.000 metri quadrati, con una possibile estensione di oltre il 200%.

Il nuovo posizionamento sui mercati dell'azienda viene accompagnato dall'arrivo in azienda della terza generazione, che consente di arricchire e diversificare con nuove competenze il management aziendale.

La vision è *“Creare soluzioni per bevande che nutrano, rinfrescano, e donano momenti di felicità”*, la mission è *“Essere il partner principale di aziende specializzate nella produzione e commercializzazione di bevande di successo”*.

In un mercato dominato da grandi multinazionali europee e straniere, Agrumaria reggina ha ritagliato il suo posizionamento lavorando molto sulla capacità e flessibilità nello sviluppare, attraverso l'area R&S, prodotti strettamente aderenti alle esigenze aziendali.

Per i suoi clienti, marchi di bevande, imbottiglieri private label, attori industriali del food & beverage, l'azienda studia, prototipizza e quindi sviluppa il prodotto richiesto. La sfida è diventare partner dei propri clienti, dall'analisi di mercato fino allo sviluppo del prodotto richiesto ed al servizio di assistenza post produzione.

L'apertura alla internazionalizzazione avviata negli anni 2000 ha portato a conquistare fette di mercato molto importanti ed all'apertura di uffici commerciali, gestiti da personale locale in grado di interpretare al meglio le esigenze del proprio mercato.

Nell'impegno di garantire prodotti su misura e soluzioni efficaci, gli uffici commerciali dell'Azienda sono stati aperti in Grecia, Algeria, Kenya, Pakistan, Turchia, Emirati Arabi, Cina e Singapore.

Oggi l'Azienda esporta in Italia il 20%, in Europa il 30% ed il 50% in paesi extraeuropei.

### **3.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

Acquisizione di nuovi segmenti di clientela, accesso a nuovi mercati, maggiore redditività: per Domenico Chirico, manager dell'azienda ed espressione della terza generazione della famiglia del fondatore, sono questi gli obiettivi strategici aziendali in linea con i profondi cambiamenti avviati all'inizio degli anni 2000.

La scelta di orientare la produzione verso semilavorati fortemente customerizzati, seguendo il cliente lungo tutto il processo dell'elaborazione della bevanda da proporre al mercato, e di proseguire il percorso di internazionalizzazione ha generato la necessità di investire nella qualificazione del processo produttivo, attraverso le necessarie innovazioni tecnologiche.

L'Azienda ha in parte completato investimenti importanti nell'ambito delle macchine utensili controllate da computer e PLC (controllo logico programmabile), oltre che sul CAD.

Si tratta di innovazioni strettamente collegate al processo di produzione ed in particolare alla programmazione e gestione della produzione e della logistica interna.

Il posizionamento di Agrumaria reggina in un mercato con un'elevata concorrenza da parte di grandi multinazionali e la scelta di offrire sul mercato internazionale non un semilavorato industriale ma prodotti e servizi fortemente customerizzati hanno infatti determinato la necessità di implementare tecnologie innovative in grado di garantire una maggiore produttività, attraverso minori tempi di set-up e la riduzione dei fermi macchina, il miglioramento della qualità del prodotto, attraverso l'impiego di sistemi di controllo della produzione in tempo reale, e soprattutto volte a garantire un miglioramento della competitività del prodotto.

Il Management aziendale è fortemente convinto che sia indispensabile investire in nuove tecnologie e ricercare innovazioni di processo per consolidare gli obiettivi raggiunti e per implementare le strategie di crescita su nuovi mercati.

Produrre di più e produrre meglio, quindi razionalizzare, innovare ed integrare i processi per ridurre sprechi, migliorare la qualità del prodotto e quindi renderlo più competitivo: questo in sintesi l'orientamento scelto da Agrumaria reggina per traguardare gli obiettivi individuati.

### **3.3 Profili professionali e competenze professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici**

L'impegno del management aziendale nella definizione dell'assetto strutturale necessario, in termini di macchine e tecnologia, per affrontare le sfide della conquista di nuova clientela e nuovi mercati, insieme ad una maggiore redditività, ha determinato anche la consapevolezza della necessità di individuare le competenze chiave utili ad accompagnare questo percorso di qualificazione del processo produttivo.

E' emersa infatti con chiarezza la necessità di dotare le risorse umane aziendali del bagaglio di conoscenze, competenze ed abilità necessarie per gestire in maniera integrata i processi, razionalizzando e migliorando le funzioni proprie delle aree approvvigionamenti/produzione/logistica.

I profili professionali principalmente coinvolti nel percorso di qualificazione del processo produttivo sono quindi riconducibili alla famiglia delle professioni tecniche, con compiti di supervisione, controllo, pianificazione e garanzia del corretto funzionamento dei processi di produzione e nell'organizzare i relativi fattori produttivi.

Le competenze utili ad incidere positivamente sugli obiettivi strategici sono state considerate non solo in termini di conoscenze e capacità tecniche ma anche di abilità trasversali utili ad adottare le metodiche e gli strumenti necessari ad una gestione integrata dei processi, quali comunicazione, problem solving, lavoro di gruppo.

### **3.4 La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi**

Sebbene in una fase successiva alla progettazione iniziale, il Management ha valutato positivamente la adesione al Piano "Formazione, Innovazione e Competitività in Calabria".

L'obiettivo generale del Piano, infatti, *"rendere efficienti e funzionali i sistemi aziendali attraverso l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione dei processi interni per consolidare o acquisire segmenti del mercato globale"*, è apparso aderente agli obiettivi aziendali e l'esito dell'analisi sulle esigenze delle 58 imprese coinvolte in fase di progettazione, e cioè *"accrescere la competitività mediante l'acquisizione di competenze tecniche e gestionali connesse a progetti di sviluppo ed*

*espansione sui mercati internazionali insieme ad una maggiore caratterizzazione qualitativa dei singoli prodotti tipici*”, ha sostanzialmente convinto della adeguatezza del percorso formativo proposto.

Nello specifico, la scelta aziendale di attivare l’azione formativa strategica oggetto della presente rilevazione, *“Pianificazione e approvvigionamento di materiali”*, si inquadra nella necessità di ottimizzare i processi integrati anche attraverso l’uso di nuove tecnologie e nell’obiettivo formativo di trasferire conoscenze, competenze e abilità per utilizzare un sistema di programmazione.

Il Management aziendale ha infatti individuato un gap di competenze professionali in termini di capacità di programmare e gestire in maniera integrata le fasi di approvvigionamento, produzione e logistica in vista di un aumento e miglioramento dell’offerta produttiva ed in funzione degli obiettivi strategici individuati, nuovi mercati, nuova clientela, maggiore redditività.

La necessità di integrare e razionalizzare i processi in funzione del raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali ha messo in luce l’esigenza di acquisire non solo conoscenze tecniche specifiche ma anche di sviluppare abilità trasversali che vanno dal lavoro in gruppo al problem solving, dalla comunicazione alla gestione dei conflitti, dal prendere decisioni alla gestione del tempo.

### **3.5 La partecipazione al Piano: i risultati percepiti**

L’azione formativa scelta da Agrumaria reggina ha visto la partecipazione di 8 dipendenti, riconducibili alla famiglia delle professioni tecniche. I processi aziendali interessati al percorso formativo sono stati programmazione e gestione della produzione e della logistica interna, approvvigionamenti e gestione della qualità.

Il programma didattico sviluppato durante il corso ha consentito di approfondire i temi della previsione, dimensionamento, programmazione e gestione della capacità produttiva, la gestione degli approvvigionamenti e della logistica in entrata ed in uscita ma al contempo ha dato l’opportunità ai partecipanti di sperimentare il lavoro di gruppo.

Al termine del percorso ed a distanza di oltre un anno, il Management aziendale ha valutato positivamente i risultati dell’azione formativa scelta, non solo in relazione al trasferimento di nuove conoscenze ma soprattutto allo sviluppo di competenze ed abilità trasversali, quali il lavoro in gruppo, il pensiero critico, il problem solving e la comunicazione.

Il Management aziendale ha sottolineato infatti come l’obiettivo di implementare una gestione programmata ed integrata dei processi aziendali, in funzione degli obiettivi strategici, possa essere raggiunto non solo con l’introduzione di innovazioni tecnologiche ma anche grazie alla capacità delle risorse umane coinvolte di confrontarsi e produrre analisi periodiche e previsioni utili a valutare ritardi e criticità nella catena approvvigionamenti/produzione/logistica, che si possono tradurre in una diminuzione di valore per il cliente finale o in una minore competitività sui mercati e di redditività.

### 3.6 Considerazioni riepilogative

L'intervista del management aziendale ha messo in luce una realtà produttiva molto particolare nello scenario economico calabrese.

Il posizionamento sui mercati internazionali, la scelta di proporre prodotti e servizi fortemente customerizzati in un mercato altamente competitivo e dominato da multinazionali, un management aziendale giovane e molto motivato fanno di Agrumaria reggina un'azienda strutturata ed innovativa.

E' infatti emerso chiaramente che, come in altre realtà imprenditoriali calabresi del food, l'Azienda ha una forte vocazione all'export ed alla internazionalizzazione, è attenta alla qualità del prodotto ed è consapevole dell'impatto positivo che l'innovazione tecnologica determina sui processi e sui prodotti.

In questo contesto la formazione continua è una leva strategica a cui il Management aziendale ricorre in maniera strutturata per accompagnare e rafforzare gli investimenti produttivi, tecnologici ed organizzativi.

L'Azienda è subentrata nel Piano "Formazione, Innovazione e Competitività in Calabria" a progettazione completata. Pur non avendo contribuito direttamente alla fase di analisi delle esigenze delle imprese coinvolte, Agrumaria reggina ha colto negli obiettivi del Piano e nelle azioni formative programmate il collegamento con i propri fabbisogni e orientamenti strategici.

Come emerso infatti nell'intervista, per raggiungere gli obiettivi strategici aziendali, nuova clientela, nuovi mercati e maggiore redditività, l'Azienda ha concentrato la sua attenzione sulla razionalizzazione ed integrazione dei processi aziendali, approvvigionamenti/produzione/logistica, programmando ed in parte realizzando investimenti tecnologici (PLC e macchine utensili controllate da computer) volti a incidere sulla programmazione e gestione della produzione e della logistica interna, ed al contempo ha misurato il gap di competenze necessarie a gestire in maniera integrata i processi, coinvolgendo nell'azione formativa scelta, *Pianificazione e approvvigionamento di materiali*, le risorse umane rientranti nella famiglia delle professioni tecniche, e sviluppandone non solo le conoscenze specifiche ma anche le abilità trasversali, utili a supportare la gestione integrata dei processi.

In termini di ricadute dell'azione formativa, è infatti importante sottolineare come il Management abbia percepito l'utilità dell'azione formativa svolta soprattutto nel trasferimento di capacità e abilità ad operare all'interno di un gruppo di lavoro ed attraverso metodiche che privilegiano l'ascolto, la comunicazione e l'orientamento alla soluzione dei problemi.

## **4. LE ATTIVITA' FORMATIVE DEL PIANO**

### **4.1 Il Punto di vista del referente aziendale della formazione**

Una completa valutazione dei concreti impatti della formazione su un'organizzazione aziendale non può prescindere dalle considerazioni sia dei partecipanti all'azione formativa che dei loro diretti responsabili nei rispettivi uffici di competenza.

E' utile comprendere se e come il percorso formativo abbia generato un impatto misurabile sul miglioramento delle competenze, abilità e capacità, sulle prestazioni lavorative in termini di comportamento al lavoro e quindi in ultima analisi sulla organizzazione aziendale in termini di benefici economici e quindi di business.

Dai contatti avuti con il responsabile dei lavoratori di Agrumaria reggina, è emersa una valutazione sostanzialmente in linea con quella espressa dal management aziendale.

L'azione formativa si è rivelata complessivamente efficace non solo in merito ai contenuti specifici trattati ma soprattutto in relazione alla opportunità di stimolare nei partecipanti alcune abilità necessarie per raggiungere l'obiettivo aziendale di integrare e qualificare la gestione del processo produttivo.

Come richiamato nei precedenti paragrafi, Agrumaria reggina è infatti un'azienda fortemente vocata alla innovazione ed alla crescita sui mercati internazionali. In questo scenario una gestione integrata e programmata dei processi aziendali è fondamentale per contribuire a garantire competitività e redditività.

Il Responsabile diretto dei lavoratori ha evidenziato come l'aspettativa rispetto al percorso formativo scelto era quella di stimolare nei partecipanti una visione integrata dei processi, l'orientamento a garantire competitività e redditività, la necessità di adottare approcci e metodiche tesi al confronto tra le aree approvvigionamenti/produzione/logistica, alla comunicazione efficace, alla definizione di soluzioni, alla capacità di assumere decisioni.

Il posizionamento su un mercato ad elevata competitività e la necessità di consolidare i risultati raggiunti oltre che di conquistare nuovi mercati, rende infatti ancora più strategica una gestione efficace ed efficiente dei processi aziendali.

Rispetto a queste esigenze ed aspettative, il Responsabile dei lavoratori ha espresso una valutazione complessivamente discreta sull'impatto dell'azione formativa, pur sottolineando che un monte ore maggiore avrebbe potuto garantire maggiore efficacia all'intervento formativo.

## 4.2 Il Punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato

Le interviste con 4 lavoratori degli 8 partecipanti all'azione formativa scelta hanno fatto emergere una valutazione complessivamente soddisfacente.

Per una corretta esposizione è utile distinguere gli elementi di valutazione relativi allo svolgimento del percorso formativo da quelli inerenti la percezione dei cambiamenti generati dalla partecipazione al corso, sia nella sfera professionale del singolo lavoratore che sulla organizzazione aziendale.

Tutti gli intervistati hanno espresso una valutazione soddisfacente rispetto a come è stata impostata ed erogata l'azione formativa. Secondo i lavoratori, il docente ha contestualizzato la formazione alle esigenze aziendali, ha privilegiato un approccio pratico ed applicativo nel metodo didattico ed ha interagito con i partecipanti.

Sostanzialmente quindi l'azione formativa è stata sviluppata privilegiando un metodo pratico, orientato alle esigenze aziendali e aperto ai bisogni formativi dei singoli partecipanti.

Più articolate sono risultate le risposte su come e quanto i contenuti erogati durante l'esperienza formativa hanno generato lo sviluppo di nuove conoscenze e soprattutto la capacità di applicarle nel contesto lavorativo, come le conoscenze hanno impattato sul ruolo professionale svolto, quali conoscenze hanno favorito o contrastato l'attività lavorativa e che impatto hanno avuto sugli obiettivi aziendali.

Dalle interviste ai lavoratori è complessivamente emerso che il percorso formativo ha bilanciato lo sviluppo di nuove conoscenze, ad esempio sulle tecniche di pianificazione ed approvvigionamento dei materiali, con le capacità di applicare le conoscenze acquisite, ad esempio attraverso la filosofia del "Just in time", le tecniche applicate Kanban e Conwip.

In termini di percezione dell'utilità di quanto appreso, i lavoratori hanno segnalato ambiti di apprendimento specifici quali la reintegrazione delle scorte in funzione del loro consumo, l'adozione di sistemi di produzione "pull" alternati a sistemi "push", metodi di statistical process control, gestione del magazzino, scorte e sottoscorte.

Le competenze sviluppate durante la formazione per i lavoratori intervistati hanno positivamente inciso sugli obiettivi e sui processi aziendali trasferendo un approccio volto al miglioramento continuo (Kaizen production system) ed alla ottimizzazione delle risorse aziendali.

Infine i lavoratori hanno confermato quanto emerso dalle interviste del management aziendale e del loro responsabile, evidenziando che il corso ha contribuito a potenziare alcune capacità quali problem solving, pensiero critico, la comunicazione, lavorare in gruppo, gestire il tempo, oltre a migliorare le capacità di gestire acquisti ed ordini.

### 4.3 Considerazioni conclusive

Il confronto con il Responsabile dei lavoratori formati e con questi ultimi ha evidenziato sostanzialmente un allineamento dei punti di vista rispetto all'azione formativa svolta, in termini di competenze trasferite e di impatto sull'organizzazione aziendale.

Tutti concordano su una valutazione complessivamente soddisfacente, sebbene il Responsabile, diversamente dai lavoratori, ha sottolineato che una maggiore durata dell'azione formativa avrebbe potuto consolidare meglio il percorso fatto ed i suoi risultati.

E' comune la considerazione sulle competenze trasferite durante il corso.

Tutti infatti hanno evidenziato che l'azione formativa ha privilegiato il trasferimento non solo di conoscenze sui temi trattati, anche attraverso case history di grandi aziende, ma anche di competenze trasversali.

In particolare il Responsabile dei lavoratori ha sottolineato che i miglioramenti nelle performance dei lavoratori rispetto ai processi aziendali sono emersi soprattutto in termini di aumento delle capacità critiche e di confronto.

Questa valutazione risulta in linea sia con le aspettative del Management aziendale che con i benefici percepiti al termine dell'azione formativa. In particolare Domenico Chirico durante l'intervista aveva sottolineato come la capacità di lavorare in team nelle aree approvvigionamenti/produzione/logistica fosse considerato come il beneficio prevalente derivante dal percorso formativo svolto.

La qualità dell'intervento formativo, in termini di capacità di generare un cambiamento positivo ed una evoluzione efficace nell'organizzazione aziendale, può essere misurata soprattutto dalla comprensione di quanto i lavoratori nel tempo riescono a trasferire e quindi utilizzare ciascuno nel proprio ruolo il flusso di conoscenze ed esperienze formative svolte durante il corso.

Le interviste dei lavoratori hanno fatto emergere un quadro dal quale emerge la consapevolezza che l'intervento formativo abbia trasferito conoscenze su sistemi di produzione volti al miglioramento continuo (Kaizen and Toyota production system) , su tecniche applicate, quali Kanban e Conwip (sistemi "pull" di produzione), metodi di statistical process control, ma anche competenze quali il lavoro in gruppo, pensiero critico, la comunicazione, la gestione del tempo, il problem solving, abilità indispensabili in un contesto aziendale che punta ad aumentare la propria presenza sui mercati internazionali, ricercando allo stesso tempo redditività attraverso l'ottimizzazione e l'integrazione dei processi aziendali.



## 5. CONCLUSIONI

Dall'approfondimento fatto sul Piano formativo territoriale *“Formazione, Innovazione e competitività in Calabria”* è sostanzialmente emersa una efficace coerenza tra l'analisi preliminare del contesto produttivo oggetto di intervento, gli esiti delle analisi dei fabbisogni aziendali legati a progetti di investimento di medio termine, la progettazione delle azioni formative ed i risultati percepiti dal management aziendale e dai lavoratori partecipanti.

Il contesto produttivo calabrese è caratterizzato dalla presenza di diverse eccellenze accanto ad una platea di Pmi ancora con forti difficoltà a strutturare in maniera efficace i processi produttivi e di distribuzione in funzione di una forte spinta verso l'export e l'innovazione.

L'analisi preliminare quindi ha confermato la necessità delle imprese calabresi di recuperare redditività e competitività, aprendosi verso i mercati internazionali e investendo in innovazione tecnologica per posizionarsi efficacemente all'estero.

Questa analisi ha trovato conferma in fase di analisi dei fabbisogni delle imprese coinvolte che hanno espresso la necessità di finalizzare la progettazione delle azioni formative ad *“accrescere la competitività mediante l'acquisizione di competenze tecniche e gestionali connesse a progetti di sviluppo ed espansione sui mercati internazionali insieme ad una maggiore caratterizzazione qualitativa dei singoli prodotti tipici”*<sup>10</sup>.

Il caso di Agrumaria reggina in questo contesto è particolare.

L'Azienda è subentrata nel progetto in una fase successiva alla predisposizione del Piano. Pur non avendo contribuito nella fase preliminare alla definizione dei fabbisogni e quindi degli obiettivi specifici, il management aziendale, consapevole dei propri orientamenti strategici, ha comunque individuato tra le azioni formative progettate quella più aderente ai fabbisogni aziendali.

Questo sostanzialmente conferma che l'analisi di contesto alla base della progettazione formativa è riuscita a mettere a fuoco la realtà produttiva calabrese ed a sintetizzarne efficacemente le esigenze ed evidenzia anche quanto sia determinante una accurata fase preparatoria del Piano per progettare azioni formative strategiche, cioè in grado di sposare innanzitutto le esigenze aziendali e di incidere realmente sul vissuto dell'impresa e quindi sulle sue performance.

Altrettanto determinante è la fase di misurazione della efficacia dell'azione formativa.

Per il percorso formativo scelto da Agrumaria reggina, della durata di 24 ore, il Piano ha previsto un sistema strutturato di monitoraggio e valutazione, distinguendo tra la scheda di aspettative (Reaction) all'inizio del corso, che consente di comprendere attese e motivazioni del partecipante, la somministrazione di un questionario di valutazione della soddisfazione che prevede anche un giudizio soggettivo sulla percezione di miglioramento e infine di un test a risposta multipla (Learning) sugli argomenti trattati predisposta dal docente formatore che serve a valutare e comprendere il livello di apprendimento.

---

<sup>10</sup> Formulario di Presentazione del Piano formativo, Anno 2015, pag. 63

A distanza di oltre un anno dallo svolgimento del percorso formativo, le interviste al management aziendale, al responsabile diretto dei dipendenti formati ed a questi ultimi hanno sostanzialmente evidenziato una comune percezione dell'impatto della formazione sulle competenze delle risorse umane coinvolte e sul contributo dato al conseguimento degli obiettivi strategici e quindi al rafforzamento della capacità competitiva dell'azienda.

Gli obiettivi strategici aziendali, emersi durante la conversazione avuta con Domenico Chirico, e cioè nuova clientela, nuovi mercati e maggiore redditività, hanno portato l'azienda a individuare le aree di maggiore criticità che avrebbero potuto incidere negativamente sul raggiungimento degli obiettivi dati. L'attenzione è stata concentrata sul tema della razionalizzazione ed integrazione dei processi aziendali, approvvigionamenti/produzione/logistica, anche in funzione di investimenti tecnologici (PLC e macchine utensili controllate da computer), in parte avviati, volti a incidere sulla programmazione e gestione della produzione e della logistica interna.

E' stato quindi misurato il gap di competenze necessarie a gestire in maniera integrata i processi, coinvolgendo nell'azione formativa scelta, *Pianificazione e approvvigionamento di materiali*, le risorse umane rientranti nella famiglia delle professioni tecniche e riconducibili alle aree amministrazione, logistica ed acquisti.

Il Management aziendale in termini di aspettative e benefici attesi aveva espresso l'auspicio di un intervento formativo utile a superare alcune criticità gestionali nella integrazione delle attività delle aree aziendali coinvolte. Al termine del percorso, come emerso durante la conversazione fatta, Domenico Chirico ha evidenziato di aver riscontrato le ricadute più significative in termini di capacità di lavorare in team, di sviluppare pensiero critico, di produrre analisi e previsioni, di analizzare con periodicità i ritardi e le criticità che posso incidere sulla competitività dell'azienda e sul valore finale per il cliente.

In altri termini, il Management ha percepito l'utilità dell'azione formativa svolta soprattutto nel trasferimento di capacità e abilità ad operare all'interno di un gruppo di lavoro ed attraverso metodiche che privilegiano l'ascolto, la comunicazione e l'orientamento alla soluzione dei problemi.

La stessa valutazione è stata espressa dal responsabile dei lavoratori che ha evidenziato come i dipendenti formati abbiano sviluppato capacità critiche e di confronto indispensabili per una funzionale gestione integrata dei processi.

Il beneficio percepito è tanto rilevante che secondo il Responsabile dei lavoratori un'azione formativa di maggiore durata avrebbe potuto consolidare meglio i risultati.

L'intervista ai dipendenti formati ha evidenziato la consapevolezza che l'intervento formativo abbia trasferito conoscenze su sistemi di produzione volti al miglioramento continuo (Kaizen and Toyota production system) , su tecniche applicate, quali Kanban e Conwip (sistemi "pull" di produzione), metodi di statistical process control, ma anche competenze quali il lavoro in gruppo, pensiero

critico, la comunicazione, la gestione del tempo, il problem solving, abilità indispensabili in un contesto aziendale che punta ad aumentare la propria presenza sui mercati internazionali, ricercando allo stesso tempo redditività attraverso l'ottimizzazione e l'integrazione dei processi aziendali.

Infine, è utile evidenziare che l'Azienda considera la formazione continua uno strumento totalmente integrato nella gestione dei processi aziendali.

L'orientamento strategico del Management aziendale sulla formazione dei propri dipendenti è infatti quello di attivare percorsi formativi mirati a superare specifiche criticità gestionali o a supportare progetti di investimento e di implementazione di innovazioni tecnologiche e organizzative.

La percezione dell'importanza della formazione come strumento di miglioramento della organizzazione aziendale oltre che delle prestazioni individuali è quindi unanime all'interno del contesto lavorativo.

Il Rapporto di rilevazione ha messo in luce che tale consapevolezza è patrimonio della proprietà, del Management, dei responsabili di produzione e dei dipendenti che in tal modo riescono a trarre il meglio dai percorsi formativi attivati ed a generare reale valore dalle risorse impiegate per finanziare la formazione continua.