

RAPPORTO DI RILEVAZIONE
Aziende
Nicola Colavolpe & C. snc
People srl

Ambito tematico strategico

Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto

Team di Monitoraggio

Dott.ssa Daniela Ruperti

Dott.ssa Paola Smiraglio

a cura di
Fondimpresa Calabria
Articolazione territoriale di Fondimpresa

INDICE

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

PARTE PRIMA

Avviso 2/2017 – Piano ID n. 193401

1. Introduzione	4
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	7
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione	8
2.3.2 Impatto della formazione	9
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid 19 e per il prossimo futuro	9
2.5 Considerazioni riepilogative	10
3. La gestione del processo formativo	
3.1 L'Analisi del fabbisogno	11
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	11
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	11
3.4 Considerazioni riepilogative	13
4. Le Conclusioni	
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
4.2 Le buone prassi formative aziendali	14
4.3 Conclusioni	15

PARTE SECONDA

Avviso 2/2018 – Piano ID n. 224357

1. Introduzione	17
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	18
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	18
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	19
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione	19

2.3.2 Impatto della formazione	20
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid 19 e per il prossimo futuro	20
2.5 Considerazioni riepilogative	21
3. La gestione del processo formativo	
3.1 L'Analisi del fabbisogno	22
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	22
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	23
3.4 Considerazioni riepilogative	24
4. Le Conclusioni	
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	25
4.2 Le buone prassi formative aziendali	25
4.3 Conclusioni	25

Introduzione

Il presente Rapporto di rilevazione, realizzato dal Team di Monitoraggio di Fondimpresa Calabria, ha ad oggetto due azioni formative, riconducibili agli Avvisi con contributo aggiuntivo 2/2017 e 2/2018.

La rilevazione ha interessato in particolare due aziende calabresi, la Nicola Colavolpe & c. snc e la People srl.

Le due realtà imprenditoriali, operanti l'una nel settore della produzione agroalimentare e l'altra nella ristorazione, hanno dimensioni e storie diverse.

La prima nasce nel 1910 ed è un brand storico della Calabria che agli inizi del secolo scorso così come oggi dedica gran parte della propria produzione alla lavorazione del fico essiccato del cosentino, a cui dagli inizi degli anni 2011 è stata riconosciuta la DOP.

Qualità ed artigianalità ma anche innovazione ed apertura a nuovi mercati sono la bussola dell'Azienda Colavolpe, Azienda familiare giunta alla terza generazione che nel tempo ha interpretato l'innovazione tecnologica, di prodotto e di processo coniugando modernità e rispetto delle proprie radici artigianali.

La società People s.r.l. sviluppa e gestisce unità operative (ristoranti – fast food) ad insegna McDonald's, attraverso un accordo di franchising stipulato nel luglio 2001 con la società McDonald's Development Italy LLC, leader mondiale nella ristorazione veloce.

L'Azienda in questi anni ha seguito la "storica svolta" del marchio Mc Donalds che avvalendosi delle nuove tecnologie punta a garantire ai propri clienti un'esperienza di ristorazione personalizzata, comoda e rilassata.

Due Aziende quindi che interpretano le scelte di innovazione in maniera diversa ma sempre orientate a conquistare e fidelizzare i propri clienti.

PARTE PRIMA

Avviso 2/2017 – Piano ID n. 193401

1. INTRODUZIONE

La storia imprenditoriale della Calabria vanta aziende storiche, nate tra il 1700 ed il secolo scorso, attive nel settore agroalimentare e nella valorizzazione delle materie prime agricole che costituiscono il variegato paniere della produzione agricola locale: liquirizia, fichi, vite, olivo, agrumi.

L'Azienda Colavolpe, nata nel 1910 e giunta alla terza generazione, ha costruito il suo brand e la sua longeva storia imprenditoriale intorno al fico essiccato del cosentino, il cosiddetto "dottato", a cui nel 2011 è stata riconosciuta la DOP.

Da una materia prima povera, di cui in epoca recente sono state valorizzate le proprietà nutritive e terapeutiche, attraverso una lavorazione ancora fatta a mano, è stato realizzato un prodotto dolciario che nel tempo si è consolidato in un mercato di nicchia.

Negli anni novanta con la terza generazione dei Colavolpe, l'azienda ha avviato un processo di trasformazione, di innovazione tecnologica e di apertura al mercato con il lancio di nuovi prodotti, sempre legati alle produzioni agricole locali, come agrumi, noci, mandorle, e successivamente al cioccolato.

Il Piano formativo descritto nelle pagine seguenti, *"Colavolpe: tra Innovazione e Tradizione"*, finanziato con l'Avviso n. 2/2017 – Formazione nelle PMI di minori dimensioni, si inserisce nell'ambito strategico *Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto*.

Le due azioni formative previste nel piano sono state indirizzate una a trasferire competenze ed abilità nell'utilizzo di macchinari di nuova generazione e l'altra ad aumentare la consapevolezza dell'importanza del clima aziendale ed a implementare azioni di miglioramento per prevenire o gestire criticità nel lavoro quotidiano.

La scelta di coinvolgere la Nicola Colavolpe & c. snc nella Rilevazione di Monitoraggio valutativo è maturata dall'interesse di comprendere come una ultracentenaria impresa familiare, legata alla lavorazione artigianale di prodotti locali di qualità, inserita in un mercato di nicchia, interpreta la modernità nelle sue declinazioni innovative, sia in termini tecnologici che di processo e di prodotto.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

“La nostra è una storia dolce” con questo claim l'Azienda Nicola Colavolpe & c. snc si presenta al mercato e propone i suoi prodotti dolciari artigianali.

Nata nel 1910, l'Azienda ha mantenuto il nome del suo fondatore, un commerciante di origini amalfitane che in Calabria, ed in particolare a Belmonte Calabro lungo la costa tirrenica, scopre e valorizza un prodotto della terra, il fico, attraverso una ricetta artigianale che gli eredi della terza generazione ancora oggi hanno mantenuto intatta.

Nella prima metà del secolo scorso in Calabria le piante di fichi crescevano spontanee ed in abbondanza, i frutti servivano a soddisfare una alimentazione povera e tipicamente contadina. Nicola Colavolpe con la sua ricetta nobilita il prodotto e dà il via ad un lungo percorso di organizzazione e messa a valore dell'intera filiera, dalla produzione, alla trasformazione fino alla commercializzazione.

Nel 1910 il fondatore lancia sul mercato il primo prodotto le “Crocette di fichi”. Il frutto viene sottoposto un processo di essiccazione e quindi lavorato artigianalmente, arricchito e reso più goloso la cottura in forno e la farcitura, fatta a mano, con noci, mandorle, scorze di arancia e poi ricoperti al cioccolato. Per la commercializzazione viene studiata e realizzata una confezione di cartone con fregi di stile liberty ed il contenuto a vista, che nel tempo diventa simbolo e manifesto dell'Azienda. I fichi vengono impilati in rami di mirto o avvolti nelle foglie e successivamente anche ricoperti di cioccolato.

Il prodotto riscontra grande successo sul mercato e lo testimoniano i tanti diplomi e le innumerevoli medaglie d'oro e d'argento ricevute in dono e le benemeritenze di Casa Savoia, oggi esposti in una piccola galleria dell'azienda.

Negli anni sessanta il passaggio alla seconda generazione, con Emanuele Colavolpe e la sua famiglia, segna l'inizio di una nuova fase. Pur mantenendo intatte le ricette ed i prodotti creati da Nicola, il figlio Emanuele punta ad una diversificazione dell'offerta e vengono avviate nuove linee di lavorazione, sempre nel settore dolciario, con l'intento di valorizzare la produzione agrumicola locale attraverso la lavorazione di canditi. Alla diversificazione del prodotto si accompagna sempre una cura particolare del packaging.

Negli anni novanta la terza generazione, formata da Nicola, Gerardo e Giulia, i figli di Emanuele, accompagna l'azienda verso nuovi obiettivi: l'opificio viene ristrutturato, i laboratori artigianali vengono dotati di nuovi macchinari, viene aperto un nuovo punto vendita, ricavato dall'antica abitazione dei proprietari. L'azienda Colavolpe avvia un nuovo percorso di specializzazione della lavorazione del cioccolato che diventa un complemento delle lavorazioni tradizionali, i fichi e gli agrumi, e poi un prodotto protagonista di alcune lavorazioni tra cui recentemente le uova di Pasqua.

Coniugando tradizione e tecnologia, l'azienda monitora il processo di lavorazione, dall'acquisto delle materie prime, alle varie fasi del processo produttivo fino alla spedizione della merce, per ottenere prodotti con elevati standard qualitativi, che dal 2001 sono stati garantiti dalla certificazione del sistema di qualità aziendale secondo le norme UNI EN ISO 9001.

Negli anni 2000, prende forma e si concretizza il processo di riorganizzazione della filiera della lavorazione del fico. Viene costituito il Consorzio del fico essiccato del cosentino, il cosiddetto dottato, a cui aderiscono 125 produttori locali e 7 aziende trasformatrici. Si mette così in moto una macchina articolata che nel 2011 ottiene la DOP. Un risultato importante a valle di un percorso centenario che mantenendo fede all'intuizione di Nicola Colavolpe consente di scoprire e valorizzare non solo la bontà del prodotto, fresco ed essiccato, ma anche le sue proprietà nutrizionali ed anche terapeutiche.

Un frutto molto apprezzato dagli antichi greci, che lo ritenevano degno di nutrire "filosofi ed oratori", che da prodotto povero e destinato all'alimentazione dei contadini diventa, abilmente ed artigianalmente lavorato, un prodotto gourmet.

Nel 2009 viene inaugurato il laboratorio del cioccolato, un'area concepita per sperimentare nuove ricette, utilizzando una materia prima regina del settore dolciario. Il laboratorio ospita nuovi macchinari per la lavorazione e la colatura del cioccolato.

L'Azienda oggi occupa stagionalmente 50 dipendenti, di cui circa 45, prevalentemente donne, sono impiegate nei laboratori di lavorazione dei fichi e del cioccolato. Molte di loro sono depositarie della sapienza manuale della lavorazione del fico, che ancora conserva le stesse tecniche adottate da Nicola Colavolpe nel secolo scorso.

Oggi i prodotti dell'Azienda sono esposti e venduti in una rete esclusiva e consolidata di distributori: enoteche e salumerie in Italia, dove viene commercializzato il 90% del prodotto, ma anche in negozi esclusivi negli Stati Uniti, in Australia, in Finlandia, in Austria, a Parigi, accanto ad altre eccellenze che rappresentano le tipicità enogastronomiche calabresi.

I dati pubblicati da Federalimentare relativi all'export italiano del primo quadrimestre del 2019 confermavano un trend in crescita per il settore dolciario, rispetto al primo quadrimestre del 2018, registrando un + 12,3%¹.

Il lockdown, determinato dalla pandemia da Covid 19, ha generato un fortissimo stress per tutto il settore food and beverage italiano.

A settembre scorso Federalimentare registrava un +7% delle vendite nei discount alimentari, evidenziando l'effetto della pandemia sulle scelte dei consumatori. L'abbassamento qualitativo dei consumi ha generato una perdita di redditività per le aziende del settore, quella che dipende dal valore aggiunto che hanno i cibi.

Sebbene la flessione del settore agroalimentare si sia assestata su un -3,3%, a fronte del -18.3% dell'universo manifatturiero, secondo le rilevazioni fatte da Federalimentare export ed horeca

¹ Dati su www.federalimentare.it

hanno subito un durissimo colpo e l'effetto è tanto più grave se si considera che Food&Beverage da anni sono driver indiscussi e resilienti dell'export italiano².

Nei mesi del lockdown i prodotti gourmet come quelli della Colavolpe hanno risentito di questo trend negativo. Alcune produzioni come quella delle uova di cioccolato per le festività pasquali sono rimaste ferme.

I prodotti dolciari di nicchia proposti dall'Azienda calabrese, che solo in minima parte accedono alla Grande Distribuzione, hanno risentito degli effetti della pandemia in termini di scelte qualitative che gran parte dei consumatori hanno dovuto momentaneamente cancellare dalle loro preferenze.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Innovazione e Tradizione: Gerardo Colavolpe, espressione della terza generazione dell'azienda di famiglia, ha così sintetizzato l'impegno a coniugare passato e futuro che quotidianamente il management ed i collaboratori affrontano per interpretare con successo il loro modo di essere e gestire un'impresa ultracentenaria.

I valori insiti nel vissuto aziendale, nelle persone di famiglia che sono state protagoniste ed il passaggio "dolce" attraverso tre generazioni hanno delineato il modo di essere dell'azienda il cui management ha chiaramente espresso la volontà di mantenere intatta la tradizione nei processi produttivi, manuali ed artigianali, nella cura puntuale nella scelta delle materie prime e del packaging, interpretando l'innovazione non solo come puro investimento in nuove tecnologie ma come un processo di ricerca continua di metodiche e tecniche che consolidino la storia aziendale attraverso nuovi prodotti di alta qualità, legati al territorio ed alle sue materie prime, rafforzando il senso di appartenenza all'azienda non solo come luogo di lavoro ma come espressione di un brand ricco di storia.

In questa chiave si possono leggere le azioni formative che sono oggetto del Piano *"Colavolpe: tra Innovazione e Tradizione"*, dalle quali emerge chiaramente la necessità di recuperare alcuni gap formativi riscontrati e quindi di fornire al personale gli strumenti per produrre secondo obiettivi di qualità e di esclusività che l'Azienda, fedele al suo percorso, vuole continuare a garantire ai propri clienti.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

La diversificazione dei prodotti, l'acquisizione di nuovi mercati e di nuovi segmenti di clientela sono da tempo un obiettivo prioritario che ha guidato le scelte formative commentate in queste pagine ma che diventano ancora più indispensabili alla luce degli effetti della pandemia e della necessità di superare il fermo vissuto in questi mesi.

² [Comunicato Stampa Federalimentare](#) del 2 settembre 2020

Le azioni formative realizzate, “Benessere organizzativo e conciliazione in azienda” e “Innovazione tecnologica nella pratica lavorativa”, hanno tradotto in due momenti di approfondimento dedicati al personale lo sforzo di conciliare innovazione e tradizione, con un’azione svoltasi nel laboratorio del cioccolato per il perfezionamento di tecniche e conoscenze sui macchinari utilizzati e sui processi gestiti, ed un’attività formativa dedicata al benessere aziendale, alle scelte organizzative che conciliando tempi di lavoro e vita familiare, promuovendo la cultura collaborativa come assets dell’azienda, contribuiscono a individuare i meccanismi per superare le criticità e garantire un benessere generale.

Dall’intervista sono emersi l’attenzione con cui il management punta a creare un ambiente di lavoro produttivo e sereno, in cui le risorse umane, prevalentemente donne come abbiamo già scritto, dedite in gran parte ad un lavoro ancora manuale ed artigianale, possano esprimere al meglio le loro abilità. La gestione del benessere in azienda, la conciliazione dei tempi di lavoro con la vita familiare sono per il management un ingrediente utile a facilitare il lavoro ma anche a rendere più fruttuosi i percorsi di apprendimento, di acquisizione di nuove tecniche lavorative e quindi la soddisfazione e la gratificazione del personale.

L’azione formativa svolta nel laboratorio di cioccolato è anch’essa fortemente collegata con l’orientamento aziendale verso una più spinta diversificazione dei prodotti e la ricerca di nuovi mercati. Il corso ha avuto ad oggetto il trasferimento di una precisa ed affinata tecnica nella lavorazione e colatura del cioccolato e nel confezionamento del prodotto finale, per garantire qualità e innovazione ma anche lo stretto legame con l’artigianalità che rende riconoscibile i prodotti dell’Azienda Colavolpe.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

L’intervista ha reso evidente l’attenzione con la quale l’Azienda investe nella formazione continua del proprio personale.

La formazione non ha solo l’obiettivo di far superare gap e criticità ma anche di contribuire alla soddisfazione delle risorse umane, le cui capacità attraverso un intervento formativo sono migliorate e quindi valorizzate.

In quest’ottica, il piano formativo oggetto della Relazione ha generato nel management aziendale e, da una diversa prospettiva, nelle risorse umane coinvolte, aspettative sia di carattere tecnico e procedurale, orientate al superamento di criticità riscontrate nell’utilizzo dei macchinari per la lavorazione del cioccolato che non consentivano di raggiungere gli standard qualitativi e di gusto programmati, e sia di carattere organizzativo e di gestione delle risorse umane e dei loro tempi di lavoro, che in modo diverso avevano rappresentato un elemento di disturbo.

E’ interessante evidenziare che il laboratorio del cioccolato, ricordando profumi e sapori abbinati a sensazioni di benessere, è stato pensato e realizzato con layout e colori piacevoli, per potenziare l’effetto di un luogo caldo ed accogliente, così come il prodotto che in esso viene lavorato e trasformato.

2.3.2 Impatto della formazione

Le azioni formative sono state svolte nel 2017.

A distanza di quasi tre anni l'azienda ha avuto modo di misurare se e quali impatti la formazione ha avuto sui processi aziendali e se ha risposto alle iniziali aspettative.

Complessivamente la valutazione aziendale è positiva. Il processo di lavorazione le cui criticità avevano generato il fabbisogno formativo ha registrato un miglioramento delle performance.

In particolare sono state superate le insicurezze con cui il gruppo di lavoro approcciava l'utilizzo dei macchinari ed affrontava alcune fasi, come quello della colatura del cioccolato, trasferendo non solo le tecniche necessarie ad un corretto uso delle attrezzature ma anche le conoscenze per dosare ingredienti, tempi e temperature per valorizzare al massimo la materia prima.

Questo ha reso più scorrevole e sicuro il processo produttivo ed ha indubbiamente contribuito a realizzare un prodotto di qualità, nel gusto e nell'aspetto, secondo la programmazione e le aspettative del management.

L'azione formativa sul benessere organizzativo ha anch'essa contribuito ad aumentare in ciascuno dei partecipanti la consapevolezza sull'importanza di monitorare il clima aziendale, di sensibilizzare sul tema del benessere nei luoghi di lavoro e di investire in azioni per prevenire o gestire criticità che possono incidere sul benessere individuale e quindi collettivo.

Il tema del clima aziendale è particolarmente all'attenzione del Management aziendale: uno degli obiettivi è infatti quello di consolidare il proprio brand anche attraverso la percezione positiva dell'appartenenza ad un'azienda storica.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid 19 e per il prossimo futuro

La pandemia da Covid 19 ha determinato il fermo della produzione dell'Azienda Colavolpe durante i mesi del lockdown. In particolare il Management ha scelto di fermare la linea di produzione dedicata alle uova di cioccolato in ragione delle incertezze legate alla distribuzione del prodotto finale durante le festività pasquali.

Durante il periodo di chiusura non sono state svolte attività formative a distanza.

La fase di forte incertezza collegata alla seconda ondata della pandemia in corso nel mese di ottobre ed i conseguenti provvedimenti adottati dal Governo e dalla Regione hanno determinato il convincimento che si dovrà ricorrere prevalentemente alle attività di formazione a distanza, grazie anche al supporto di Fondimpresa.

I provvedimenti adottati sin dall'inizio della pandemia che hanno consentito di convertire in teleformazione le azioni di aula nei piani formativi presentati sul Conto formazione sono valutate molto positivamente. E' quindi forte la sollecitazione ad implementare ed agevolare il ricorso alla formazione a distanza.

Il Management aziendale intende puntare in particolare su azioni formative legate alla implementazione delle vendite on line.

L'Azienda ha già un canale ecommerce attivo ma ritiene indispensabile rafforzare e specializzare le conoscenze del proprio personale nelle Tecniche e strategie di vendita on-line e nel Customer service.

2.5 Considerazioni riepilogative

Nel corso dell'intervista, più volte è stato evidenziato dall'Azienda l'impegno a consolidare nel tempo il vissuto ed i valori immateriali aziendali, ad orientarsi verso l'innovazione non solo come processo tecnologico ma come ricerca continua di nuove metodiche e tecniche per migliorare ed ampliare la gamma dei prodotti offerti ed a puntare alla fidelizzazione del personale rispetto allo storico brand aziendale ed agli obiettivi di crescita.

Questo mix di contenuti ed obiettivi contribuiscono a definire la strategia aziendale, volta a cercare nuovi mercati ed anche nuove modalità di approccio al cliente, diversificando l'offerta e mantenendo al contempo come prodotto core ed identitario la lavorazione del fico essiccato del cosentino.

In questo complesso ma affascinante equilibrio tra radici ed innovazione, la formazione continua del personale diventa uno degli elementi determinanti per conseguire risultati misurabili non solo economicamente ma anche in termini di capacità di adattamento ai mutamenti e di resilienza.

L'azione formativa oggetto della Rilevazione è stata svolta nel 2017 ed ha risposto ad un preciso fabbisogno di affinamento delle conoscenze del proprio personale dal punto di vista tecnico (utilizzo dei macchinari nel laboratorio del cioccolato) ed organizzativo (gestione del benessere organizzativo in azienda).

Nel 2020, anche in ragione dell'esperienza vissuta durante la pandemia e della crescita esponenziale delle vendite on line, l'azienda ha valutato la necessità di implementare innovazioni organizzative volte a conquistare nuovi mercati attraverso un maggiore e più convinto ricorso all'e-commerce.

Il racconto aziendale conferma che la formazione viene vissuta come un complemento indispensabile per consolidare le strategie in atto ma anche per accompagnare le fasi di transizione a nuovi orientamenti strategici.

Un elemento da evidenziare è l'attenzione con cui il management "investe" nella cura dei valori immateriali tramandati da tre generazioni nella famiglia Colavolpe.

Famiglia e Azienda sono vissuti come un tutt'uno: semplicità, genuinità, artigianalità, passione per il lavoro, valorizzazione delle persone tracciano il solco su cui da tre generazioni i Colavolpe e la loro azienda si muovono.

In questo senso la formazione è vissuta dal management aziendale come un momento importante di gratificazione per le risorse umane che attraverso i percorsi formativi qualificano le loro competenze per superare criticità tecniche ed organizzative e quindi aumentano la qualità e la soddisfazione per il proprio lavoro.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'Analisi del fabbisogno

Il piano formativo “Colavolpe: tra tradizione ed innovazione” è stato realizzato per rispondere a precisi obiettivi, in funzione di un fabbisogno registrato sul campo dall'azienda.

Le criticità registrate nelle fasi di lavorazione del cioccolato e la necessità di garantire il raggiungimento di standard qualitativi elevati, soprattutto nella fase di colatura del cioccolato, ha determinato l'esigenza di settare e rafforzare le conoscenze delle metodiche, dei parametri e delle tecniche per programmare ed utilizzare al meglio i macchinari del laboratorio di produzione ed ottenere i risultati programmati in termini prodotto finale.

Allo stesso tempo il management aziendale ha rilevato alcune discrasie nella gestione del clima nell'ambiente di lavoro ed in particolare nell'ascolto delle esigenze dei lavoratori, nella conciliazione tra tempo di lavoro e vita familiare (è bene ricordare che la maggior parte dei dipendenti dell'azienda sono donne) e nella adozione di scelte organizzative capaci di generare situazioni di benessere, fattore immateriale che il management ritiene indispensabile per conseguire risultati e qualità.

Partendo quindi da una verifica sul campo delle criticità, il Management aziendale ha individuato la formazione come strumento per superarle ed ha implementato le due azioni formative, focalizzandole strettamente sul loro superamento.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le due azioni formative sono state rivolte complessivamente a 21 dipendenti, tra specializzati e generici, di cui 3 uomini e 18 donne.

Si tratta del personale che opera nei laboratori di produzione ed in amministrazione.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

L'avvio del processo formativo è stato preparato da una condivisione preliminare con i dipendenti dei contenuti e degli obiettivi.

Partendo da una analisi empirica delle criticità, le azioni formative sono state direttamente mirate ad “aggredire” le problematiche riscontrate ed a fornire strumenti e metodi per poterle superare.

Durante l'intervista l'Imprenditore ha evidenziato, soprattutto per l'azione formativa sui macchinari, i problemi, le carenze ed i dubbi più volte manifestati dai dipendenti impegnati nel laboratorio del cioccolato. In particolare ha messo in evidenza la necessità di superare alcune criticità nella calibratura delle dosi della materia prima, della temperatura, dei tempi di lavorazione. La conoscenza del semplice funzionamento meccanico dei macchinari non consentiva infatti di raggiungere il risultato programmato, in termini sia di gusto che di consistenza del prodotto finale.

Si era quindi reso necessario trasferire agli addetti competenze e metodiche per impostare e processare al meglio la materia prima rispondendo agli standard previsti.

L'azione formativa dedicata al benessere organizzativo, partendo dalla necessità di contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro proficuo e stimolante, che come più volte detto nelle pagine precedenti è un obiettivo fondamentale per l'Azienda, è stata centrata sulla sensibilizzazione al tema del clima aziendale, della gestione organizzativa delle criticità, in particolare conciliazione dei tempi di lavoro e della vita familiare, sulla prevenzione del malessere individuale.

In entrambe i casi la gestione del processo formativo è stata concentrata sulle criticità reali e sul loro pratico superamento, attraverso il pieno coinvolgimento sul campo dei dipendenti.

La formazione si è svolta all'interno dei locali del laboratorio del cioccolato. Durante l'intervista, l'Imprenditore ha voluto evidenziare che la struttura è stata pensata e realizzata come un ambiente confortevole e piacevole proprio per contribuire a fare del luogo di lavoro, ed in questo caso anche di formazione, un posto accogliente in cui condividere un tempo comune di lavoro e di crescita professionale.

I docenti sono stati selezionati con il supporto dell'ente formativo che ha predisposto il progetto. Anche a loro preventivamente sono stati trasferiti obiettivi e risultati attesi, evidenziando la necessità di rispondere concretamente al fabbisogno aziendale e dei lavoratori.

Dall'intervista è emerso un buon grado di soddisfazione del management aziendale rispetto alle attività formative svolte. In particolare è stato evidenziato che la concretezza degli obiettivi e quindi dei risultati attesi ha agevolato il processo organizzativo e formativo.

Come già descritto, le azioni formative non rispondevano ad un generico fabbisogno aziendale ma ad una stretta necessità dei lavoratori che cimentandosi con difficoltà ed incertezze, sia di tipo produttivo che organizzativo, avevano essi stessi misurato il gap tra le loro competenze ed i risultati da raggiungere.

La concretezza ed attualità del fabbisogno rilevato ha determinato i contenuti dei due percorsi formativi ed ha condizionato lo svolgimento del percorso, collegandolo strettamente ai problemi riscontrati sul campo ed alla necessità di dare risposte per superarli.

A distanza di tempo, il management aziendale ha avuto modo di valutare positivamente l'impatto concreto della formazione svolta. In particolare è stato evidenziato durante l'intervista un cambiamento in positivo del clima aziendale grazie proprio alla implementazione di quelle tecniche che hanno consentito di superare dubbi, incertezze e situazioni di stallo registrate in precedenza. La maggiore padronanza nell'uso dei macchinari e la rinnovata capacità dei dipendenti di collaborare per ottenere i migliori risultati durante il processo di produzione ha positivamente inciso sul superamento anche di difficoltà di carattere organizzativo e quindi sul raggiungimento di un benessere generale più diffuso nel luogo di lavoro.

3.4 Considerazioni riepilogative

L'approccio empirico, dall'analisi dei fabbisogni fino alla scelta dei docenti ed alla gestione del percorso formativo, è la chiave di interpretazione del Piano formativo implementato dall'Azienda Colavolpe.

La scelta di costruire il Piano formativo intorno a criticità molto precise evidenzia non soltanto l'esigenza di rispondere ad un fabbisogno puntuale ma ricalca anche la concretezza dell'approccio "artigianale" alle proprie mansioni, in cui l'uomo è al centro del lavoro, così come i suoi bisogni e le sue aspirazioni.

Questo "Dna" è emerso molto chiaramente durante l'intervista ogni volta che l'Imprenditore ha messo in evidenza l'importanza del fattore umano e dei suoi valori, dell'artigianalità intesa come prevalente contributo dell'uomo nella realizzazione del prodotto e la necessità di coniugare in maniera equilibrata uomo e macchina, mettendo le competenze dell'uno al servizio dell'altra.

In questo mood, è interessante sottolineare come l'azienda percepisca il luogo di lavoro come un luogo di famiglia (basti ricordare che il negozio, adiacente all'opificio, era la casa del capostipite Nicola Colavolpe e poi di suo figlio Emanuele).

Sembra evidente che l'approccio alla produzione e quindi anche alla formazione, che del primo è un complemento indispensabile, è sempre orientato a valorizzare le persone come centro delle competenze e come fattore indispensabile per stimolare, generare e gestire anche i cambiamenti di cui essi stessi sono protagonisti.

4.LE CONCLUSIONI

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

Chiarezza degli obiettivi aziendali, analisi puntuale dei fabbisogni formativi e rispondenza alle concrete esigenze produttive ed alle criticità evidenziate dai lavoratori: sono questi i principali fattori che hanno consentito di identificare in maniera puntuale le azioni formative da svolgere e le modalità di erogazione e di rispondere positivamente alle esigenze aziendali.

Come evidenziato nelle pagine precedenti, l'Azienda Colavolpe mantiene nelle modalità produttive e nella gestione aziendale i connotati di una struttura di tipo artigianale, nella quale viene fortemente privilegiato il confronto continuo tra la proprietà ed i dipendenti, con l'intento per i primi di coinvolgere le risorse umane non solo nello svolgimento della mera prestazioni di lavoro ma anche nella crescita e nella continua affermazione di un brand storico, con radici molto radicate nel territorio.

Questo approccio aziendale "artigianale" semplifica la capacità di intercettare le criticità e di tradurle in fabbisogni ed in strumenti di intervento.

Durante l'intervista, è infatti emerso più volte che il Piano formativo oggetto della rilevazione nasce per superare due criticità, in fase di produzione e nelle dinamiche organizzative, che sia il Management che i dipendenti coinvolti avevano rilevato e di cui quindi avevano acquisito piena consapevolezza.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Coinvolgimento, consapevolezza, motivazione: dal colloquio con il Management aziendale sembrano emergere questi tre elementi come fattori determinanti nella efficace riuscita del percorso formativo svolto e nel conseguimento degli obiettivi e dei risultati attesi.

La formazione è un percorso complesso la cui buona riuscita, valutabile nel tempo, è il frutto di un processo in cui si combinano diversi fattori: necessità, aspettative, partecipazione e motivazione, qualità dei contenuti e delle modalità di trasferimento.

E' parso cogliere che l'approccio concreto, la chiara identificazione delle criticità anche grazie al coinvolgimento dei dipendenti ha consentito di trarre il massimo vantaggio dall'azione formativa erogata. Nella esperienza del personale e dell'Azienda la formazione erogata ha contribuito a superare un problema ben identificato e dunque la misurazione della sua efficacia è stata possibile in termini molto concreti.

Un secondo aspetto evidenziato è la consapevolezza dei motivi che rendono necessario un percorso formativo e quindi anche l'impegno ad acquisire nuove conoscenze ed abilità ed a abbandonare modalità di lavoro o organizzative non corrette o non funzionali alle esigenze aziendali. La

consapevolezza della criticità e della necessità di superarla è un elemento determinante per rendere proficuo un percorso formativo nel luogo di lavoro.

Determinante anche la motivazione dei dipendenti formati. Sembra questo un elemento imprescindibile per evitare di “sterilizzare” gli effetti della formazione erogata.

E’ interessante evidenziare come durante l’intervista l’Azienda abbia sottolineato che la formazione si è svolta nel laboratorio del cioccolato, un luogo strutturato e concepito per essere accogliente e confortevole così come il prodotto in esso lavorato, il cioccolato appunto. Anche l’aspetto della location contribuisce a rafforzare la motivazione delle risorse umane nella produzione/creazione di qualcosa di buono, di artigianale e legato ad un brand storico e ultra centenario e dunque anche a definire la motivazione a migliorare le proprie abilità per raggiungere un “buon” risultato.

Coinvolgimento, consapevolezza, motivazione definiscono i contenuti di una buona prassi attraverso la quale l’azienda, alla luce delle proprie scelte strategiche, ricerca il superamento delle criticità e quindi il raggiungimento di precisi risultati, misurabili in termini di efficacia, efficienza e qualità, attraverso una verifica empirica ex ante ed ex post dei cambiamenti generati dal percorso formativo.

Lo strumento attraverso il quale attuare questa buona pratica è un processo continuo di confronto con le proprie risorse umane per monitorare il raggiungimento degli standard qualitativi fissati e misurare eventuali gap ed il superamento e costituisce senz’altro i connotati di una modalità trasferibile anche in altri contesti.

4.3 Conclusioni

Gli elementi evidenziati, coinvolgimento, consapevolezza e motivazione, definiscono pre-requisiti indispensabili per far sì che il tempo dedicato alla formazione in azienda possa concretamente generare valore, per l’azienda e per i dipendenti.

In una struttura organizzativa di tipo familiare ed artigianale come quella dell’azienda Colavolpe, il confronto continuo tra management e dipendenti consente di generare un clima aziendale partecipativo, in cui è più immediata la identificazione dei problemi e la individuazione delle possibili soluzioni.

Naturalmente resta all’azienda l’indicazione degli obiettivi di medio e lungo termine e delle relative strategie.

La Colavolpe a partire dagli anni 90 ha avviato un processo di ammodernamento degli impianti, di creazione di nuovi laboratori per la diversificazione dei prodotti, mantenendo la storica lavorazione del fico essiccato e contribuendo alla nascita prima del Consorzio e poi della DOP del fico essiccato del cosentino.

E’ stata in questo modo valorizzata una produzione storica, quella del fico “dottato”, della cui presenza in Calabria ed in particolare nel cosentino ci sono evidenze storiche che risalgono al 1500,

e di una lavorazione altrettanto storica ed identitaria, quella del fico essiccato, che ha vissuto una stagione di grande espansione commerciale dagli inizi fino alla metà del secolo scorso.

Tutto il comparto è caratterizzato da una impronta fortemente artigianale, che costituisce un elemento distintivo del prodotto realizzato, ma allo stesso tempo da una tensione alla innovazione, centrata non solo sul contributo delle macchine ma sulla sfida culturale di mantenere intatte le radici aprendosi comunque ad un contesto di mercato ancora più segmentato e con nuove esigenze.

Da qui la scelta di diversificare i prodotti e di utilizzare metodi e macchinari nuovi e quindi la necessità di affinare le abilità dei dipendenti nel loro utilizzo.

Come abbiamo più volte evidenziato, l'Azienda è consapevole dell'importanza della formazione per accompagnare i processi di cambiamento aziendali ed è altrettanto convinta della necessità di erogare "buona formazione", strettamente correlata alle criticità rilevate con il coinvolgimento delle proprie risorse umane, per aumentare la loro consapevolezza e motivazione nella fase di apprendimento e di sviluppo nuove abilità.

PARTE SECONDA

Avviso 2/2018 – Piano ID n. 224357

1. INTRODUZIONE

L'azienda scelta per l'attività di monitoraggio valutativo, la PEOPLE SRL che gestisce unità operative (ristoranti – fast Food) ad insegna McDonald's, è un'azienda particolarmente attenta alla formazione come strumento fondamentale per l'accrescimento della professionalità e delle potenzialità dei collaboratori.

La PEOPLE SRL ha fruito di corsi formativi finanziati tramite il piano formativo presentato a valere sull'Avviso 02/2019 con contributo aggiuntivo dal titolo: *EOTF EXPERIENCE OF THE FUTURE "COD ID 224357*.

Il piano espletato ha posto la formazione delle persone addette, prevalentemente giovani, attenta e focalizzata alla verifica della comprensione delle nuove procedure.

La politica dell'azienda prevede che la formazione, venga sviluppata per singola risorsa dal primo giorno di assunzione, e che venga poi sviluppata postazione di lavoro per postazione di lavoro, nei primi tre mesi di attività lavorativa dell'addetto.

La formazione non si conclude nei primi tre mesi, ma è un processo costante di aggiornamento e sviluppo delle capacità delle persone attraverso il processo di training continuo, generando spesso quel ciclo virtuoso di crescita professionale ed avanzamento di carriera, molto comune nelle aziende anglosassoni, basate molto spesso, sulla meritocrazia e capacità individuale.

Il piano si è sviluppato in un'unica azione formativa di 70 ore rivolta a cinque dipendenti per un monte ore complessivo di 350 ore all'insegna di un'avanzata innovazione tecnologica

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La società People s.r.l. è attiva sul territorio calabrese, prevalentemente nell'area del Catanzarese, e su tutto il litorale Jonico fino a Crotone; sviluppa e gestisce unità operative (ristoranti – fast Food) ad insegna McDonald's, attraverso un accordo di franchising stipulato nel luglio 2001 con la società McDonald's Development Italy LLC, leader mondiale nella ristorazione veloce.

Nel giugno del 2001 acquisisce, da altra gestione, il primo ristorante all'interno del centro commerciale *Le Vele* a Montepaone Lido, provincia di Catanzaro. Da questa prima esperienza, nasce un programma di sviluppo del territorio; che vede la crescita dell'Azienda sia per unità operative sia di risorse Umane.

Nel luglio 2009, viene aperto a Catanzaro, all'interno del Parco Commerciale Le Fontane, un McDrive Freestander con 260 posti a sedere, ed un'occupazione attuale di circa 70 risorse, ed una crescita annua del 16% circa.

Successivamente nel maggio 2012, all'interno del Business Center Le Aquile, a Catanzaro, viene aperto un Satell Site con circa 85 posti a sedere, ed un organico di circa 25 unità con un livello di crescita del 18%.

Nell'ottobre del 2013, a Crotone, in Località Passovecchio, viene aperto il secondo McDrive Freestander, che ha sviluppato negli ultimi cinque anni tassi di crescita dei livelli di occupazione del 22%, generando a consuntivo un organico di circa 55 unità.

Nel Novembre del 2017, la società acquisisce, da altra gestione, ulteriori due unità operative nell'area di Lamezia Terme, la prima inserita nel centro commerciale *I Due Mari* e l'altra sul grande raccordo verso Lamezia Nicastro. In queste ultime due unità l'organico è pari a 78 unità lavorative circa.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il piano formativo evidenzia come la nuova idea di ristorazione proietta la grande M gialla dei ristoranti MCDONALD'S verso una "storica" svolta: ogni punto vendita sarà diverso dall'altro, con design rinnovati rispetto al passato. Ma tutti realizzati con spazi più ampi, angolo McCafè e chioschi touch screen per facilitare l'ordine, personalizzare il panino e abbattere le lunghe code alla cassa, rendendo così l'esperienza del consumatore più rilassata come in un vero ristorante.

All'insegna quindi di una grande innovazione tecnologica che si traduce in: comodi schermi touch screen, che permettono di ordinare, personalizzare il proprio panino, aggiungendo o togliendo ingredienti, e pagare direttamente con bancomat o carta di credito.

I panini non saranno più pronti in anticipo, ma preparati al momento appena viene terminato l'ordine.

Tutto gestito nell'immediatezza del sistema: grazie ai chioschi digitali non ci saranno più file e, dopo aver pagato, il cliente può sedersi comodamente al tavolo e attendere il suo ordine.

Non si vedranno più genitori con vassoi stracarichi, bambini aggrappati alle gambe o mamme con il passeggino e vassoio che vagano per il ristorante in attesa di trovare un posto a sedere e, infine, al momento dell'ordine viene preso un numero che verrà appoggiato sul tavolo e tramite un sistema di localizzazione, i dipendenti di McDonald's sapranno in ogni momento dove siete seduti e dove recapitare il vassoio ordinato.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Formare significa dunque evoluzione delle figure professionali; con il servizio al tavolo, i dipendenti sono in costante contatto con i clienti, con l'obiettivo di accogliere gli ospiti al loro ingresso in sala, consegnare loro le ordinazioni al tavolo e offrire un continuo supporto per eventuali richieste.

Adeguare e potenziare le competenze professionali per avere come principale obiettivo l'ottimizzazione dei processi per la preparazione degli ordini. Il sistema informatico dei chioschi digitali permette che l'ordine arrivi direttamente alle cucine appena pagato e venga gestito all'istante e secondo tempistiche ben definite.

La centralità del cliente ha il fine ultimo di far vivere agli ospiti un'esperienza rilassante e tranquilla, godendosi nel miglior modo possibile il "momento McDonald's".

Questo percorso è seguito in fase d'impostazione dalla Responsabile della Formazione che ha la responsabilità della Formazione e Training di tutta l'Azienda, a tale figura riportano tutti i responsabili risorse umane (Manager di Gestione Risorse Umane) delle unità operative (ristoranti), che a loro volta rispondono al Direttore dell'unità operativa.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

La formazione che si traduce in nuovi servizi, specifici know how, particolari competenze: in poche parole quanto ha mosso l'azienda a presentare e realizzare diversi piani formativi finanziati da Fondimpresa.

Nello specifico, lo sviluppo di un maggior numero di persone in modo da innalzare le potenzialità occupazionali ma anche di favorire la più efficace e rapida riqualificazione delle persone in fase di transizione lavorativa.

Dall'intervista prima con il responsabile della formazione nonché con il responsabile delle risorse umane sono emerse tali necessità:

- a. rilevare le motivazioni, le attese di risultato, le aspettative verso le modalità didattiche;
- b. verificare eventuali variabili intervenienti (caratteristiche personali, conoscenze e capacità informatiche, precedenti esperienze di formazione, condizioni logistiche personali).

2.3.2 Impatto della formazione

Nell'esplorare l'esperienza formativa, l'attenzione si è focalizzata sui beneficiari delle azioni formative, secondo due modalità di analisi: la partecipazione e la descrizione del corso frequentato, nonché il giudizio del lavoratore nei confronti del corso.

La partecipazione è stata assidua e molto apprezzata in quanto è stata molto valorizzata l'opportunità di confrontarsi con il docente, riflettere criticamente sulle situazioni incontrate, sulle strategie che egli ha messo in atto per affrontarle, sulle difficoltà che si sono presentate, sui risultati ottenuti, sui problemi rimasti aperti, sulle competenze acquisite e su quanto sia importante continuare a consolidare tali competenze.

Il gradimento espresso dai partecipanti all'esperienza formativa è stato molto elevato in quanto di fondamentale importanza per sostenere i processi di cambiamento, sviluppare la qualità delle organizzazioni, la loro competitività e la loro capacità di garantire un ambiente di lavoro ricco e stimolante.

A fronte di queste aspettative la valutazione gioca un ruolo molto importante sia perché può descrivere gli esiti e gli impatti del processo formativo, sia perché può e deve garantire un costante processo di apprendimento capace di migliorare i processi e i progetti formativi.

Non c'è formazione corretta ed efficace se non si crea parallelamente un processo di supervisione, costante e determinato, senza sbavature. Questa funzione è assicurata da un supervisore che ha la responsabilità di verificare l'esecuzione delle procedure formative, attraverso visite ispettive vere e proprie con il supporto informatico e check list. Al supervisore per competenza riportano i Direttori ed in taluni casi anche i Manager di Gestione. Le due figure Responsabile della formazione e il supervisore collaborano all'unisono seguendo per competenza un unico programma di formazione e training, condiviso con la responsabile delle risorse umane.

E' stata infine riscontrata una già consolidata fiducia nel fondo in quanto ottimo strumento per soddisfare le continue esigenze formative aziendali.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria COVID-19 per il prossimo futuro

Il distanziamento fisico imposto dall'epidemia di COVID-19 ha spinto l'azienda ad effettuare un rapido e importante cambio culturale, passando dall'organizzazione di eventi formativi in aula all'organizzazione di eventi formativi "virtuali". L'utilizzo delle tecnologie audio-visive per incontri a distanza, in particolar modo la teleformazione, è diventato necessario per la formazione nelle sue diverse forme.

La progettazione e pianificazione degli eventi formativi della teleformazione per altri piani la cui formazione è stata di volta in volta adattata alle specifiche esigenze, progressivamente emergenti nel corso della pandemia.

I contenuti formativi, la strutturazione del corso e le modalità di erogazione sono stati quindi caratterizzati da una grande dinamicità, che ha imposto nuove modalità di lavoro e di organizzazione interna.

La fase di progettazione delle teleconferenze ha tenuto conto della necessità di una risposta rapida alla sospensione di tutta l'attività formativa in aula e della necessità di rispondere velocemente alle richieste dei gruppi di lavoro COVID-19, di incontri dedicati a singole tematiche o di formazione per ulteriori tematiche emergenti.

2.5 Considerazioni riepilogative

Come ogni squadra che vuole tenere affiatato il suo gruppo, l'azienda investe nel suo personale offrendo periodici corsi di formazione, diversificati in base ai ruoli e alle posizioni occupate. Sono stati prima di tutto l'entusiasmo, la positività e l'attenzione verso la formazione i requisiti necessari per crescere e gli strumenti che accompagnano tutte le persone dello staff nel percorso di carriera.

Le priorità e gli obiettivi scaturiti da una attenta analisi dei fabbisogni formativi del piano sono stati ampiamente discussi e condivisi dalla commissione paritetica della provincia di Catanzaro.

LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata incentrata sulle esigenze di formazione e sviluppo delle proprie risorse interne e costituisce il primo step per realizzare interventi formativi di successo.

Per questi motivi, un'efficace analisi dei fabbisogni ha preso in considerazione non solo l'insieme di competenze, abilità e conoscenze dei collaboratori coinvolti, ma anche il contesto interno ed esterno all'azienda, nonché il sistema di attese reciproche tra azienda e risorse che la compongono.

L'azienda e di conseguenza i suoi dipendenti devono peraltro fare i conti con un mix di variabili demografiche, geografiche e psicografiche, considerando allo stesso tempo il cambiamento dei gusti e delle preferenze dei consumatori.

Dopo attente valutazioni si è arrivati alla conclusione che la variabile demografica è la più importante del mix, siccome viene considerata l'età: bambini, giovani e adulti hanno gusti differenti, non tutti sono attratti dal fast food e dai cibi gustosi.

La soddisfazione del cliente quindi, come punto di partenza di ogni attività formativa; parliamo peraltro di luoghi di divertimento soprattutto per i bambini: essi possono mangiare menù speciali per loro e giocare nelle aree apposite. In questo modo vengono attratte di conseguenza anche le famiglie, che portano i loro figli a mangiare e divertirsi.

Ecco quindi il piano formativo incentrato sulla trasformazione del ristorante secondo il modello EOTF (*Experience of the Future*) che proietta l'azienda in una nuova era della ristorazione snellendo in modo radicale ciò che disturba più di ogni altra cosa il cliente ovvero l'attesa per gli ordini: una nuova esperienza all'insegna di innovazioni sempre più tecnologiche che prevede la conseguente evoluzione delle figure professionali.

La strategia di definizione del mercato, obiettivo dell'azienda, si è dovuta adattare negli anni a causa del cambiamento del modello di consumo e del comportamento di acquisto. Così l'azienda da un marketing indifferenziato, utilizza ora il marketing differenziato per soddisfare le esigenze dei clienti. Basta pensare ad esempio alle persone vegetariane, vegane e alle numerose persone obese, che sono in aumento nel mondo, soprattutto quelle più giovani. L'azienda ha inserito, nella sua offerta, dei prodotti salutari proprio per soddisfare questi clienti. In questo modo ha delle offerte specifiche per i suoi clienti.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Il corso, articolato in un'unica azione formativa della durata di 70 ore è stato progettato e realizzato per 5 dipendenti, per un monte ore di n. 350 ore.

La scelta dell'azienda si è focalizzata su dipendenti assunti da già 8/9 che sono emersi per la loro particolare propensione per l'attività aziendale e per il saper gestire le fasi di lavoro sulla base degli ordini, coordinando al meglio l'attività di squadra. Una scelta quasi obbligata dunque, perché sono stati coinvolti tutti quei lavoratori che sarebbero stati influenzati dal nuovo piano strategico aziendale.

La dirigenza aziendale infatti si è da sempre impegnata a supportare i propri dipendenti soprattutto nel migliorare la propria istruzione e formazione.

Le attività formative programmate si sono dunque espletate all'insegna dell'innovazione tecnologia nell'ottica di un potenziamento delle competenze.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Dopo un'accurata prima fase di progettazione, avvenuta in base alle caratteristiche dei profili professionali da formare e alle competenze già in loro possesso, l'azienda ha messo a punto un piano di intervento condiviso con i destinatari della formazione.

Stabilire un piano di lavoro è stato necessario per identificare e condividere con i giovani gli obiettivi professionali e di apprendimento che sono stati ampiamente raggiunti.

Nel presentare ai giovani lavoratori il piano delle attività, l'azienda ha peraltro chiarito che cosa ci si aspettava, evidenziando il rapporto tra la formazione progettata e lo sviluppo delle relative competenze a fine corso.

Tutta l'attività svolta in azienda nelle singole giornate formative è stata puntualmente e costantemente documentata dal docente su richiesta della proprietà, al fine di verificarne l'efficacia e la risposta dei destinatari della formazione.

E' stato inoltre verificato lo stato di avanzamento nel conseguimento degli obiettivi formativi di ogni singolo partecipante con il supporto di feedback finalizzati a favorire l'apprendimento, ovvero la predisposizione di strumenti di valutazione che si sono rivelati necessari a chiarire i risultati attesi.

Nello specifico, l'attività di monitoraggio, è avvenuta:

- Prima dell'avviarsi della formazione per valutare le aspettative dei partecipanti ("ex ante")
- A metà del percorso dove è emersa la già notevole predisposizione al voler portare a termine quanto progettato
- Alla fine delle attività formative da cui è emerso una particolare attenzione verso quanto appreso e l'approccio pienamente positivo a quanto è stato oggetto della formazione

Quindi un costante coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti nel piano formativo che ha testimoniato un atteggiamento pienamente positivo e collaborativo che conferma la volontà di voler proseguire in tal senso.

Il tutto è stato ancor più facilitato dalla semplicità di utilizzo del fondo: dalla quasi assenza di burocrazia e dalla velocità del susseguirsi di tutte le attività inerenti il piano: dalla presentazione, al monitoraggio e infine alla rendicontazione.

Gli obiettivi raggiunti sono stati:

- un significativo ampliamento delle competenze in termini di accrescimento immediato delle prestazioni lavorative
- La consapevolezza che il successo dell'azienda dipende esclusivamente dal successo delle persone che ci lavorano e in tal senso, l'entusiasmo e la voglia di fare dei lavoratori ha raggiunto ottimi livelli in termini di partecipazione e coinvolgimento.

3.4 Considerazioni riepilogative

E' stato immediatamente rilevato un contesto lavorativo altamente sfidante e in costante evoluzione, per tale ragione è stato necessario e indispensabile formare dipendenti motivati che fossero in grado di sostenere l'organizzazione aziendale nel raggiungere i propri obiettivi e il successo.

La People Srl mira a rendere i propri lavoratori consapevoli del proprio potenziale e desiderosi di mettere in pratica le nuove conoscenze acquisite. Ciò è emerso dall'entusiasmo riscontrato nei colloqui avuti con i dipendenti.

Progettazione dunque che si è sviluppata da un'ottima analisi dei fabbisogni formativi puntando prima di tutto sulla motivazione dei dipendenti.

Si sono creati quindi contenuti formativi altamente focalizzati su questi obiettivi che si sono rivelati strettamente allineati con gli obiettivi personali dei dipendenti e gli obiettivi aziendali.

Le conoscenze apprese durante il corso si sono trasformate in atteggiamenti lavorativi, il clima aziendale è migliorato, la produttività e la soddisfazione dei clienti sono aumentate, dunque la formazione ha ottenuto i risultati programmati.

CONCLUSIONI

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

Il processo di pianificazione della formazione è scaturito da un'ottima valutazione dei fabbisogni formativi in termini di esigenza di sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie all'organizzazione 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 stato necessario alla crescita e valorizzazione professionale aziendale e personale.

Dai risultati delle valutazioni relativi alle competenze acquisite e il grado di soddisfazione dei partecipanti, è emerso un consistente livello di efficacia delle attività formative.

Questi dati saranno utili per apportare gli opportuni eventuali correttivi alla pianificazione e progettazione dei corsi futuri.

In conclusione è risultato evidente come la People Srl abbia da sempre considerato la formazione come uno dei driver che un'azienda ha per rimanere competitiva in un contesto segnato da cambiamenti continui.

La formazione, inoltre, ha avuto il vantaggio di gratificare i dipendenti i quali vedono l'azienda investire sul loro futuro professionale.

In quest'ottica Fondimpresa ha soltanto facilitato una ancor maggiore predisposizione in tal senso.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Un percorso all'interno di un'azienda è un viaggio che automaticamente migliora le performance di un dipendente per il suo ruolo o lo prepara per un nuovo ruolo. Quando poi un lavoratore completa un percorso formativo aziendale ha completato diversi obiettivi formativi e ottenuto un nuovo status professionale (che aprirà nuove opportunità lavorative all'interno dell'azienda).

Motivazione, progettazione accurata, il tutto supportato da una buona strategia formativa hanno guidato i dipendenti nel processo di sviluppo e sono stati gli ingredienti necessari per il successo del programma.

4.3 Conclusioni

La selezione corretta del personale, la formazione improntata sulla sinergia degli attori coinvolti, l'aver identificato la definizione del fabbisogno formativo come momento stesso di formazione per le persone che vi hanno partecipato;

tutto questo ha permesso di progettare un piano formativo efficace che è stato in grado di migliorare la performance dei lavoratori.

L'obiettivo finale è stato quello di predisporre uno strumento sempre più completo ed accurato, concertato tra tutti i soggetti che partecipano al progetto formativo, in grado non solo di fornire un efficace sostegno a tutti gli operatori coinvolti, fin dall'inizio del percorso progettuale, ma anche di far consolidare una cultura della formazione sempre più efficace.