

**MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023
CAPITALE UMANO E NUOVE COMPETENZE
GIACINTO CALLIPO CONSERVE
ALIMENTARI SRL**

Ambito tematico strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

Articolazione territoriale Calabria

TEAM DI LAVORO

Dott.ssa Daniela Ruperti

Conto Formazione – Piano ID n. 324425

TITOLO - VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE - CORSO BASE

Introduzione	4
--------------	---

Conto Formazione - Piano ID n. 324425 – Titolo - Valutazione delle Performance - Corso Base

1. Introduzione	5
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	8
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative	9
3. Il Piano formativo	
3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazioni riepilogative	11
4. L'Impatto della formazione	
4.1 L'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	13
5. Conclusioni	
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
5.2 Le buone prassi formative aziendali	15
5.3 Conclusioni	16

1.INTRODUZIONE

La Giacinto Callipo conserve alimentari, nata a Pizzo nel 1913, è tra i principali protagonisti del mercato del tonno e delle conserve ittiche in Italia, una realtà produttiva consolidata, giunta alla quinta generazione e fortemente radicata nel territorio.

Nelle pagine che seguono raccontiamo una storia imprenditoriale connotata da una forte e continua attenzione alla formazione per l'aggiornamento ed il miglioramento delle competenze delle proprie risorse umane.

Formare per supportare e consolidare gli investimenti per la crescita e l'innovazione ma anche per migliorare il clima aziendale e la soddisfazione dei dipendenti.

1. INTRODUZIONE

Il Piano formativo di seguito illustrato è stato realizzato, attraverso il Conto Formazione di Fondimpresa, dalla Giacinto Callipo Conserve Alimentari srl, azienda calabrese attiva nella produzione industriale, trasformazione e conservazione di prodotti ittici.

La valutazione delle performance organizzative ed individuali, è questo il tema sviluppato nel percorso formativo dedicato a cinque dipendenti dell'area produzione ed in particolare della Direzione di Fabbrica e dei reparti inscatolamento manuale, taglio e confezionamento. Le figure formate ricoprono tutte ruoli strategici nei vari reparti della produzione coinvolti.

Per l'azienda il processo di produzione è il più importante ed al contempo più critico. In esso si concentrano le fasi più delicate della lavorazione della materia prima a cui sono dedicate maestranze e competenze rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali di crescita sul mercato di riferimento.

L'intervento formativo è stato programmato per rispondere all'esigenza aziendale di intervenire sullo sviluppo organizzativo dotando le figure di riferimento dell'area produzione delle competenze necessarie a comprendere e quindi sviluppare modelli di valutazione delle performance delle risorse umane utili per realizzare le strategie aziendali.

La valutazione delle prestazioni, in un contesto attento all'innovazione tecnologica, diventa per l'azienda lo strumento appropriato non soltanto per applicare un corretto sistema premiante ma anche per monitorare attività ed obiettivi di miglioramento delle prestazioni e valorizzare i risultati a livello organizzativo.

Non solo tecnologia, dunque, ma una continua attenzione alle risorse umane, alle competenze ed alle performance dei singoli e del sistema per raggiungere gli obiettivi aziendali.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Giacinto Callipo conserve alimentari è tra i principali protagonisti del mercato del tonno e delle conserve ittiche in Italia.

Nasce nel 1913 a Pizzo, cittadina calabrese già allora nota per la tradizione della pesca del tonno e per la presenza di tonnare fisse. Secondo quanto riportato da alcuni documenti storici, la tonnara di Pizzo, denominata “La Grande”, nasceva nel 1497.

Il fondatore, Giacinto Callipo, dà il via ad un'avventura imprenditoriale familiare ormai ultra centenaria, raggiungendo traguardi e riconoscimenti che fanno oggi della Giacinto Callipo Conserve Alimentari una realtà produttiva consolidata, giunta alla quinta generazione e fortemente radicata nel territorio.

Tra le prime in Italia, l'Azienda procede all'inscatolamento del tonno del Mediterraneo in grosse latte riempite con olio di oliva e sigillate, consentendone così l'allungamento dei tempi di consumo.

Nel 1926 viene insignita del Brevetto di “Fornitore Ufficiale” della Real Casa.

Nel 1970, i prodotti della Tonno Callipo vengono esposti a Parma alla XXV Mostra Internazionale delle Industrie Conserve Alimentari.

Negli anni novanta, ancora una volta da pioniera, l'Azienda lancia sul mercato il tonno in vasi di vetro, iniziativa per cui a maggio del 1996, nel corso della Fiera Cibus di Parma, viene premiata con l'Oscar A.I.D.A. per “Attrattività, Creatività e Immaginazione”.

Nei primi anni duemila, viene introdotta un'importante innovazione di prodotto: l'utilizzo del sale iodato al posto della classica salamoia. La riproduzione dell'acqua di mare, con l'uso del sale iodato, ha rappresentato un passaggio fondamentale per garantire nel tempo la qualità e la naturalità del processo di conservazione della materia prima.

Inserita nel Registro delle Imprese Storiche Italiane di Unioncamere, per aver esercitato ininterrottamente l'attività da oltre 100 anni, ed ottenuta l'iscrizione del marchio aziendale al Registro Speciale dei Marchi Storici di Interesse Nazionale, l'azienda Callipo vanta un altro primato.

Già nella prima metà dello scorso secolo, è stata tra le prime in Calabria a privilegiare l'occupazione femminile.

Una presenza preziosa quella delle donne calabresi, valorizzata anche nell'immagine riportata nel Francobollo ordinario del valore di € 0,80 dedicato all'azienda nel 2014 nella serie tematica “Le Eccellenze del sistema produttivo ed economico”.

Dalla fine degli anni novanta, la famiglia Callipo avvia nuove attività nel settore del turismo, con il Popilia Country Resort, nella produzione di gelato, con la Gelateria Callipo, nello sport, con la squadra di volley Tonno Callipo.

Nel 2009 nasce la Holding Callipo Group srl.

Nel panorama nazionale, la Callipo Conserve Alimentari è una delle poche aziende ad effettuare la lavorazione, in tutte le sue fasi, esclusivamente in Italia nel proprio stabilimento di Maierato, in provincia di Vibo Valentia, che si estende su una superficie di circa 34.000 mq, 9.700 dei quali coperti, con una importante dotazione di impianti e attrezzature moderne e tecnologicamente avanzate.

Con una produzione di circa 5.200 tonnellate all'anno e una capacità produttiva giornaliera di circa 300.000 scatole e 35.000 vasetti di vetro, la Callipo è presente sul territorio nazionale e internazionale in tutti i principali canali distributivi.

L'azienda ha scelto di differenziare le linee di prodotto e brand a seconda del canale distributivo, GDO, ingrosso, dettaglio tradizionale e catering.

La GDO genera circa il 58% del giro d'affari globale dell'azienda, a seguire ingrosso e catering (19%), dettaglio specializzato (8%), estero (11%) e altro (4%).

I principali mercati sono: Libia, Canada, Stati Uniti, Australia, Lituania, Israele, Svizzera, Gran Bretagna, Repubblica Ceca.

Il portafoglio dei prodotti comprende oltre 200 referenze per 4 marchi: Callipo, Callipo Dalla Nostra Terra, Mister Ton, Rosa dei Venti.

L'azienda si posiziona nella fascia PREMIUM del mercato, in linea con altri competitor della fascia alta del settore di riferimento, che registra un'intensità della concorrenza abbastanza elevata.

Dall'intervista con il dott. Francesco Franco, Responsabile delle Risorse umane, è emerso che negli ultimi 12 mesi il mercato del tonno, con un valore di 1,377 miliardi di €, ha registrato un decremento delle vendite a volume del -0,4% contro un aumento a valore del 6,6%, frutto degli aumenti delle materie prime e delle componenti che hanno causato un innalzamento dei prezzi al pubblico.

Secondo l'Ancit, l'Associazione nazionale Conservieri Ittici e delle Tonnare del sistema Confindustria, *“l'industria del tonno in scatola - che rappresenta l'85% dell'industria delle conserve ittiche nel 2022 - ha registrato una produzione nazionale di 77.411 tonnellate, in flessione del -7,70% sul 2021 e il volume del prodotto totale disponibile per il mercato italiano è sceso a 150.660 tonnellate (-5% sul 2021), circa 2,55 kg di consumo pro capite, mentre i consumi sul canale retail (GDO + Discount) hanno sostanzialmente tenuto, a fronte di un valore totale di mercato, che include tutti i canali, di circa 1.550 milioni di euro (+11,91% sul 2021) per un settore che conta circa 1.500 addetti”*.¹

Sempre secondo Ancit, caro prezzi e inflazione hanno colpito il settore del tonno all'olio di oliva: i costi di produzione sono aumentati mediamente del 20/30%.

¹ ANCIT – Associazione nazionale Conservieri Ittici e delle Tonnare, 2023, [NEWS Associazione](#), “Tonno in scatola, nel 2022 produzione e consumi in calo per l'incremento dei costi. Cresce il valore di mercato e regge l'occupazione”.

In sintesi meno produzione, ed a costi più alti lungo la filiera, e consumi in calo, sebbene in linea con il periodo pre- covid.

Il mercato in cui opera l'azienda, già connotato dalla presenza di competitor, sta quindi attraversando una fase critica che impone un continuo processo di sviluppo organizzativo oltre che di innovazione tecnologica per mantenere il posizionamento e competere su nuovi mercati.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'aumento della capacità produttiva e l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela attraverso l'apertura di ulteriori punti vendita sono obiettivi strategici su cui l'azienda sta lavorando.

In questo scenario, l'innovazione organizzativa e tecnologica è fondamentale per stare al passo con le esigenze sempre mutevoli del mercato e dei consumatori.

Per migliorare ed efficientare i processi produttivi, nell'ambito delle tecnologie *PLC (Controllore Logico Programmabile)* l'azienda sta investendo sul sistema Scada per la lettura ed il monitoraggio dei dati, sulle tecnologie per lo *Scambio Elettronico di Dati (EDI)*, attraverso scambio dati SAP e Piattaforma Proceso, e per la *Gestione Elettronica delle risorse (ERP)*.

Inoltre sta implementando l'automazione dei magazzini per migliorare le attività di movimentazione attraverso software gestionali e apparecchiature tecnologiche e l'adozione di tecnologie *Pick to light/ Put to light* per migliorare e velocizzare le attività di picking e smistamento.

E' utile evidenziare che a seguito della pandemia da Covid 19 si sono consolidate nuove modalità organizzative, prima tra tutti lo smart working.

L'implementazione di questa modalità di lavoro oggi comporta la necessità di gestire gruppi ibridi (in presenza e da remoto) al fine di garantire la continuità della produzione, dei servizi e l'efficienza degli uffici.

Dopo la pandemia, l'utilizzo di piattaforme per le video conference si è trasformato da strumento d'emergenza in opportunità.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per la Giacinto Callipo, gli investimenti nello sviluppo organizzativo e nelle nuove tecnologie ed i conseguenti cambiamenti nei processi e nella gestione del sistema aziendale determinano nel medio periodo benefici sulle performance dei singoli dipendenti e dei team di lavoro.

Miglioramento delle competenze tecnico-professionali e del clima aziendale, migliore definizione dei ruoli, ottimizzazione del processo di produzione, maggiore flessibilità ed efficienza.

Sono questi i principali benefici indicati durante l'intervista e derivanti dagli avanzamenti tecnologici introdotti nel processo produttivo e nella organizzazione aziendale.

In questo scenario, la formazione delle risorse umane svolge un ruolo strategico.

Accompagna i processi di innovazione, ne facilita l'implementazione nel contesto aziendale, aggiorna le competenze, migliora a valle la qualità delle prestazioni e dunque incide positivamente sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, generando così un circuito positivo che a sua volta consolida la capacità delle risorse umane e dei team di accogliere il cambiamento e di innovare.

L'Azienda condivide regolarmente con la propria rappresentanza sindacale unitaria gli obiettivi delle azioni formative da implementare attraverso Fondimpresa.

2.4 Considerazioni riepilogative

Nel panorama nazionale, la Giacinto Callipo Conserve alimentari ha un ruolo di primario livello nel settore delle conserve ittiche.

La storia ultra centenaria testimonia l'impegno continuo ad agire con sapienza imprenditoriale, salvaguardando qualità e territorio, tradizione ed innovazione, responsabilità sociale e ambientale.

Emerge chiaramente dal racconto aziendale la grande attenzione nei confronti delle risorse umane che più di un secolo fa sono state al centro dell'avventura imprenditoriale di Giacinto Callipo, uomini ma soprattutto donne che hanno contribuito a consolidare l'azienda ed i suoi primati conquistati nel tempo.

Le lavorazioni della materia prima avvengono, oggi come allora, in maniera artigianale, attraverso le sapienti mani delle lavoratrici dedicate a questa fase, così importante e delicata per garantire la qualità del prodotto finale.

Accanto all'anima artigianale, convive lo spirito innovativo che ha determinato negli ultimi anni la scelta di introdurre macchinari, attrezzature e software per migliorare la gestione aziendale e per efficientare le fasi di approvvigionamento e la gestione delle operazioni di movimentazione e smistamento.

Dunque tecnologia e fattore umano, in un equilibrato connubio in cui la persona rimane al centro del processo produttivo e la formazione delle risorse umane diventa driver strategico per salvaguardare e tramandare le competenze artigianali e implementare le conoscenze e le capacità tecnologiche necessarie per consolidare ed espandere la propria presenza sui mercati in un settore ad alta competizione.

3. Il Piano formativo

3.1 L'Analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Conoscere le varie tipologie di valutazione delle prestazioni, comprendere l'importanza del collegamento con gli altri strumenti di controllo, creare un piano delle performance ed il relativo sistema di misurazione e valutazione: sono questi i fabbisogni formativi su cui l'azienda si è concentrata per individuare i contenuti dell'azione formativa proposta.

La valutazione delle performance prevede un'analisi quantitativa e qualitativa delle prestazioni del personale rispetto alla posizione ricoperta o ai processi in cui è coinvolta, grazie alle dimensioni prestazioni-obiettivi, competenze.

Nel confronto avuto con l'Azienda è stato evidenziato come la valutazione delle performance delle risorse umane è un tema di forte attualità, sia nel settore pubblico che in quello privato.

Le indicazioni che scaturiscono dalla implementazione di un sistema di valutazione sono fondamentali non solo per garantire un corretto sistema premiante delle risorse umane ma anche per la realizzazione delle strategie aziendali.

Per l'Azienda, valutare e misurare il patrimonio umano è dunque fondamentale quanto la valutazione degli assets finanziari, tecnici e materiali.

Implementare un sistema di valutazione è utile a garantire un efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi di miglioramento delle prestazioni e della valorizzazione dei risultati a livello organizzativo, a partire dall'analisi dell'efficacia ed efficienza del singolo rispetto alle aspettative dell'azienda.

Da qui la scelta dei vertici della Giacinto Callipo di attivare un percorso formativo dedicato a risorse umane strategiche nella gestione delle principali fasi del processo produttivo, con l'obiettivo di trasferire le conoscenze e le competenze principali per implementare un sistema di valutazione delle performance.

Nell'incontro avuto è emersa soddisfazione rispetto ai risultati raggiunti, che hanno confermato le aspettative maturate in fase di presentazione del piano.

Ai partecipanti al corso sono state trasferite conoscenze sull'importanza della valutazione delle performance organizzative e individuali e dell'implementazione di un sistema premiante del personale dipendente, per il raggiungimento degli obiettivi aziendali di medio e lungo termine.

Al contempo i vertici aziendali, hanno considerato la necessità di proseguire il percorso formativo, coinvolgendo anche altre figure professionali strategiche, al fine di implementare e dare esecuzione ad un piano delle performance con il relativo sistema ottimale di misurazione e valutazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano denominato “Valutazione delle performance - Corso Base” ha previsto un’azione formativa che ha coinvolto complessivamente cinque lavoratori per un totale di 45 ore di formazione.

L'erogazione della formazione è stata effettuata in aula, durante l'orario di lavoro, presso la sede operativa della Giacinto Callipo Conserve Alimentari srl, sita a Maierato in provincia di Vibo Valentia.

La progettazione della formazione è risultata adeguata alle specifiche esigenze aziendali e alle caratteristiche dei discenti.

L'azione formativa è stata strutturata nei seguenti moduli: La valutazione e tipologie di valutazione performance; I soggetti, gli strumenti e le fasi del processo di valutazione delle performance; La valutazione delle performance organizzative e l'importanza di un collegamento con gli altri strumenti di controllo; Esperienze di valutazione e casi pratici; La valutazione delle performance organizzative e l'importanza del collegamento con il bilancio; Costruire un piano delle performance ed il relativo sistema di misurazione e valutazione.

Le attività formative sono state affidate ad un professionista, con decennale esperienza nella direzione risorse umane in società e gruppi di primaria importanza a livello nazionale ed internazionale ed iscritto nell'elenco dei manager dell'innovazione del MISE.

L'approccio didattico è stato costruito sulle esigenze aziendali, privilegiando la discussione ed il confronto con i partecipanti sull'applicazione a casi concreti della valutazione e delle tipologie di valutazione delle performance.

Dunque la formazione è stata erogata con un taglio molto pratico e tarato sul processo produttivo aziendale.

L'esperienza formativa è stata anche arricchita dalla presentazione e discussione di casi pratici ed analoghi del settore agroalimentare.

Attraverso un monitoraggio informale svolto tra il Direttore di Stabilimento e la Direzione aziendale, è stato possibile verificare l'impatto del percorso formativo sui partecipanti.

La valutazione emersa è molto positiva.

I discenti hanno colto spunti di riflessione significativi sull'importanza di implementare un sistema di valutazione delle performance.

Per l'Azienda in futuro si potrà ampliare la diffusione delle competenze acquisite attraverso la condivisione con tutti i livelli gerarchici dello stabilimento.

3.3 Considerazioni riepilogative

Identificazione degli obiettivi aziendali e contestualizzazione dell'esigenza di misurare e migliorare le performance, declinazione del conseguente fabbisogno formativo delle figure strategiche del processo di produzione, selezione

per la docenza di un profilo professionale manageriale di alto livello, costruzione di un percorso formativo finalizzato al trasferimento di conoscenze e casi pratici, approccio didattico impostato sul learning by doing, monitoraggio informale tra Direzione aziendale e Direzione di stabilimento sui risultati conseguiti.

Su questo binario si è indirizzato il processo formativo che ha generato il Piano “Valutazione delle competenze-Corso base” presentato sul Conto formazione dalla Giacinto Callipo Conserve alimentari.

Nell’identificazione dell’obiettivo aziendale e della conseguente esigenza formativa ritornano in evidenza il ruolo e l’importanza delle risorse umane.

Per l’Azienda valutare e misurare il patrimonio umano è fondamentale quanto la valutazione degli assets finanziari, tecnici e materiali.

Come emerso durante l’intervista, la valutazione delle performance se ben organizzata, attribuisce alla misurazione un valore innovativo, non solo utile per applicare correttamente il sistema premiante al personale dipendente, ma necessaria per garantire un efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi di miglioramento delle prestazioni e della valorizzazione dei risultati a livello organizzativo, a partire dall’analisi dell’efficacia ed efficienza del singolo rispetto alle aspettative dell’azienda.

La valutazione delle prestazioni dunque come strumento per indirizzare il lavoro quotidiano verso gli obiettivi dell’azienda.

E’ in particolare emersa la necessità di trasferire al personale la consapevolezza di essere parte protagonista, in ruoli e con profili differenti, di un contesto aziendale più grande del proprio reparto di appartenenza e della necessità di espandere la propria attenzione dal micro-problema all’intero processo, con l’obiettivo di migliorare la capacità di problem solving.

La collaborazione per la docenza con un profilo manageriale esperto nel campo delle risorse umane ha consentito di configurare il percorso formativo focalizzandolo sullo studio di casi concreti e sulla applicazione ai processi produttivi dell’Azienda.

La didattica e l’apprendimento “on the job” hanno contribuito a valutare positivamente i risultati raggiunti, in termini di soddisfazione aziendale e dei partecipanti al corso.

Un’azione formativa, dunque, al momento solo indirizzata a figure strategiche del processo produttivo, che sarà seguita da ulteriori interventi formativi per implementare il sistema di valutazione e renderne partecipe altre figure strategiche aziendali.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Durante il confronto con il Responsabile delle Risorse umane, è emerso l'impatto concreto dell'azione formativa sui processi aziendali ed i cambiamenti indotti.

La conoscenza dei sistemi di valutazione delle performance ha generato maggiore consapevolezza su aspetti di tipo organizzativo e sul loro impatto rispetto al contesto aziendale ed alle singole posizioni professionali.

A seguito della formazione, è stata innanzitutto evidenziata una maggiore condivisione degli obiettivi e un puntuale focus sulle performance settimanali, discusse in apposite riunioni periodiche tra la direzione di produzione e i capi reparto.

Questa impostazione influisce positivamente sui processi aziendali: maggiore attenzione ai risultati generali rispetto ai "micro problemi" di reparto e capacità di condivisione delle problematiche e relativo sviluppo del problem solving condiviso.

E' stato in particolare evidenziato che una maggiore condivisione delle problematiche aiuta a vedere il processo produttivo come un processo unico e genera una collaborazione più efficace per la risoluzione dei problemi.

La condivisione degli obiettivi migliora, dunque, il focus sulle criticità che riguardano la produzione in senso ampio e costituisce una pratica aziendale utile a facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze sul lavoro.

La condivisione trasparente degli obiettivi, inoltre, porta a una maggiore assunzione di responsabilità di tutti gli attori coinvolti nei processi produttivi.

E' stato quindi evidenziato come poter utilizzare strumenti scientifici per valutare il lavoro dei collaboratori permette di professionalizzarne sempre di più i profili, con effetti positivi non solo sul contesto aziendale ma anche sulla posizione dei singoli lavoratori che migliorando le proprie competenze possono non solo salvaguardare il proprio posto di lavoro ma puntare ad un avanzamento della propria carriera in azienda.

4.2 Considerazioni riepilogative

Come già evidenziato, la Giacinto Callipo Conserve alimentari si posiziona nella fascia PREMIUM del mercato, in linea con altri competitor della fascia alta del settore di riferimento che registra una intensità della concorrenza abbastanza elevata.

Dal colloquio con il Responsabile delle Risorse umane, è emerso che negli ultimi 12 mesi il mercato del tonno ha registrato un decremento delle vendite contro un aumento del valore, generato dagli aumenti delle materie prime e delle componenti che hanno causato un innalzamento dei prezzi al pubblico.

Le dinamiche del mercato sono quindi connotate da forti spinte competitive e da contingenze che incidono sull'andamento della domanda.

In un contesto così mutevole, la capacità dell'azienda di monitorare e migliorare le proprie performance, dal punto di vista organizzativo e delle singole posizioni, è fondamentale.

Avviando il percorso formativo “Valutazione delle performance- Corso Base”, la Giacinto Callipo ha quindi posto le basi per adottare una metodologia di misurazione e valutazione della qualità del lavoro svolto dai singoli e quindi dell'organizzazione, con l'obiettivo gestire in maniera efficace le risorse umane ed i processi organizzativi e rafforzare la responsabilità del personale, trasferendo a tutti gli attori la consapevolezza di essere parte di un processo e di essere tutti protagonisti della realizzazione degli obiettivi aziendali.

La formazione ha dunque svolto un ruolo rilevante per rafforzare la capacità dell'azienda di affrontare un mercato connotato da alta concorrenza e per valorizzare il ruolo delle risorse umane, asset strategico per la Giacinto Callipo.

5.CONCLUSIONI

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

Attenta disamina degli obiettivi e dei fabbisogni aziendali, precisa declinazione dell'ambito e dei contenuti formativi da sviluppare, scelta della docenza sulla base di requisiti di qualità e di esperienza in materia di gestione risorse umane e innovazione, approccio didattico basato sull'applicazione pratica dei contenuti erogati, monitoraggio e valutazione dell'impatto della formazione.

Sono questi in sintesi gli elementi che hanno contribuito alla costruzione di un processo formativo valutato positivamente dai vertici aziendali.

Il coinvolgimento di alcune figure apicali del processo produttivo in un'azione formativa, i cui contenuti sono riconducibili all'ambito tematico dello sviluppo organizzativo, è stato determinato dalla puntuale individuazione del fabbisogno aziendale.

In un contesto di mercato molto competitivo, l'Azienda, proiettata verso nuovi investimenti finalizzati all'innovazione tecnologica ed all'ampliamento della capacità produttiva, ha focalizzato la propria attenzione sul miglioramento e rafforzamento del contesto organizzativo.

Da qui l'individuazione del gap rispetto all'obiettivo e quindi la scelta del tema formativo da sviluppare per contribuire alla implementazione di un efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi di miglioramento delle prestazioni e della valorizzazione dei risultati a livello aziendale.

L'approccio didattico basato su un'esperienza formativa pratica ha consentito il trasferimento non solo di contenuti ma soprattutto di tecnicità per sperimentare già in fase d'aula situazioni concrete e casi specifici, ricollegabili al vissuto dell'azienda, grazie anche alla presenza di un docente di comprovata esperienza aziendale.

La verifica degli impatti della formazione, una volta concluso il percorso, ha evidenziato l'adozione concreta di pratiche aziendali quali la condivisione degli obiettivi e un maggior focus sulle performance settimanali, discusse in apposite riunioni settimanali tra la direzione di produzione e i capi reparto.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Per l'azienda Callipo le risorse umane rappresentano il cuore del sistema aziendale.

La formazione è lo strumento strategico attraverso il quale intervenire sulla qualificazione delle competenze tecnico-professionali e quindi sulla più puntuale definizione dei ruoli, sul miglioramento del clima aziendale e sull'ottimizzazione del processo di produzione.

Dal confronto con l'azienda è emersa l'attenzione sugli obiettivi di qualità da raggiungere nella costruzione di ogni singolo step dell'intero processo formativo.

Le buone prassi formative possono quindi essere sintetizzate nei punti che seguono.

Analisi degli obiettivi aziendali e del fabbisogno formativo. La chiarezza degli obiettivi aziendali e la declinazione puntuale del gap e dei fabbisogni formativi conseguenti è determinante nella costruzione di un'azione formativa realmente efficace. Nel caso dell'azienda Callipo, è stato chiaramente individuato nello sviluppo organizzativo l'obiettivo da raggiungere e la valutazione delle performance è stato declinato come fabbisogno formativo da colmare per generare un cambiamento utile a supportare gli obiettivi strategici di crescita e di innovazione dell'azienda. *(Risposta della formazione ai reali bisogni aziendali per generare cambiamenti di tipo organizzativo)*

Docenza e Didattica. L'approccio pratico e mirato al vissuto aziendale nella scelta del docente e del metodo didattico ha contribuito a rendere efficace la formazione erogata. Questo elemento è stato di particolare importanza soprattutto in relazione alla composizione dell'aula, formata da figure apicali e strategiche del processo di produzione che hanno il compito di implementare e gestire il sistema di valutazione delle performance e quindi di dare concreta applicazione al tema oggetto dell'esperienza formativa. *(Accurata selezione del docente e metodologia didattica pratica e sperimentale)*.

Applicazione nuove conoscenze. Si tratta di uno step molto delicato durante il quale si procede alla sperimentazione delle conoscenze acquisite al termine del percorso formativo. Rappresenta quindi un passaggio molto importante in cui avviene la metabolizzazione dell'esperienza formativa attraverso la concreta sperimentazione degli insegnamenti ricevuti. L'azienda ha gestito questa fase attraverso riunioni settimanali tra la direzione di produzione e i capi reparto. Le figure apicali che hanno partecipato alla formazione insieme alla direzione di produzione hanno cioè curato attraverso gli incontri la fase di passaggio dalla teoria alla pratica. *(Sperimentazione pratiche aziendali per facilitare l'applicazione delle nuove conoscenze sul lavoro)*.

5.3 Conclusioni

L'analisi puntuale dei bisogni aziendali e la chiara identificazione del fabbisogno formativo da colmare, la selezione di una docenza qualificata, l'adozione di un metodo didattico esperienziale, le pratiche aziendali adottate per applicare le nuove conoscenze schematizzano i punti salienti del processo formativo gestito dall'Azienda Callipo.

La scelta di perseguire l'obiettivo aziendale di miglioramento dello sviluppo organizzativo attraverso il sistema di valutazione delle performance ha orientato questo primo percorso formativo sulle figure apicali del processo produttivo, considerato strategico ed al contempo critico dall'azienda.

Per l'efficacia del percorso intrapreso, è stato infatti fondamentale il trasferimento, innanzitutto ad alcuni profili strategici, della consapevolezza dell'importanza del monitoraggio e della valutazione delle prestazioni e degli effetti a breve termine sul miglioramento delle competenze tecnico-professionali ed a medio termine sulla corretta definizione dei ruoli, sull'ottimizzazione del processo di produzione, maggiore flessibilità ed efficienza e sul miglioramento clima aziendale.

L'azione formativa si è profilata dunque come un tassello indispensabile per raggiungere un obiettivo organizzativo utile a supportare efficacemente i processi di innovazione e di crescita in atto e nel medio termine a contribuire alla crescita su nuovi mercati.