

Felsinea Ristorazione

Calderara di Reno (BO)

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione**

Piano ordinario Conto Formazione

258486 – Piano Formativo 2020 per Felsinea Ristorazione

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Monica Lattanzi

Cinzia Roda

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022 **Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna**

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	8
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	9
2.4 Considerazioni riepilogative	11
3. IL PIANO FORMATIVO.....	12
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	12
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	12
3.3 Considerazioni conclusive	14
4. IL PIANO FORMATIVO.....	15
4.1 Il corso e l'impatto della formazione	15
4.2 Considerazioni riepilogative	16
5. CONCLUSIONI	17
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	17
5.2 Le buone prassi formative aziendali	17
5.3 Conclusioni.....	18

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, *in primis* quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

La scelta di analizzare il caso di Felsinea Ristorazione dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi legati alle competenze commerciali e alle *soft skills*. Proprio su questi aspetti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che ha concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Felsinea Ristorazione - partendo dall'analisi del *Piano formativo ordinario 258486 – Piano formativo 2020 per Felsinea Ristorazione* – cercherà di mettere in luce gli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Oggi Felsinea Ristorazione conta circa 700 dipendenti e controlla un'altra azienda di 250 lavoratori. Complessivamente, in termini numerici l'azienda si colloca tra le prime dodici in Italia nel suo settore.

Il parco clienti dell'azienda varia da Foggia a Novara. Tuttavia, in termini regionali, la presenza di Felsinea Ristorazione è preminente in Emilia-Romagna, dove si colloca il business principale della società, ma forte anche in Veneto.

La sede principale di Felsinea Ristorazione è collocata a Calderara di Reno.

La storia di Felsinea Ristorazione inizia nel 1972 a Bologna. Il nome intendeva essere un omaggio alla città di Bologna, universalmente conosciuta per la buona cucina e per il piacere dello star bene a tavola. Da oltre quarant'anni è nel settore della ristorazione collettiva ed ha mantenuto ben saldi valori cardine quali: la professionalità, l'affidabilità, la competenza, la qualità, l'efficienza, la cultura del servizio e la soddisfazione del cliente attraverso un corretto rapporto di *partnership* e di costante dialogo con l'utente finale.

Felsinea Ristorazione negli anni successivi alla sua fondazione si è occupata prevalentemente di ristorazione aziendale, operando quasi esclusivamente a livello provinciale mantenendo un costante trend di crescita; ad oggi più del 70% della propria attività è svolta in Emilia-Romagna, la restante parte è concentrata nelle regioni del Centro-Nord Italia.

Grazie ad una precisa e mirata strategia di crescita, Felsinea Ristorazione ha acquisito le aziende RITMO SRL e Centro Ristorazione Collettiva srl, incorporata in Felsinea nel mese di dicembre 2014, alle quali ha trasferito i propri valori ed ha esteso il proprio ambito di attività a tutti i settori della ristorazione creando il brand per i ristoranti self-service "Isola delle 12". Infine, Felsinea Ristorazione, attraverso l'area servizi, ha voluto offrire nuove opportunità e risposte più complete ai propri clienti in una vasta gamma di servizi: dalla sanificazione degli ambienti, alle pulizie, al giardinaggio.

L'esperienza maturata nel settore, la professionalità e l'efficienza delle persone permette a Felsinea Ristorazione di offrire progetti su misura, dallo studio alla realizzazione di qualsiasi servizio ed una qualità del servizio, in un mercato sempre più articolato e selettivo, in grado di soddisfare e diversificare le esigenze dei clienti che si rivolgono a noi.

Felsinea Ristorazione si affida ad un personale esperto costantemente aggiornato, ad un servizio nutrizionale sempre al fianco del cliente e ad un servizio tecnico in grado di progettare e realizzare il ristorante ideale.

Felsinea Ristorazione è un'azienda che ha nelle proprie corde l'ascolto attento dei desideri dei propri clienti. Naturalmente, non si può essere così sensibili verso l'esterno, se non si nutre un'attenzione particolare già verso il proprio interno, verso le persone che ogni giorno danno vita ai servizi della nostra azienda.

Collaboratori fidati che hanno visto nascere Felsinea, che hanno vissuto e accompagnato la sua evoluzione, svolgono il proprio lavoro insieme a giovani dinamici e portatori di uno sguardo fresco e innovativo. Felsinea Ristorazione vanta la presenza al proprio interno di un gruppo di lavoro intergenerazionale, che cerca costantemente di fondere le competenze acquisite con l'esperienza alle capacità necessarie per essere competitivi nel nuovo millennio.

La *mission* di Felsinea Ristorazione è quella di fornire servizi atti a valorizzare e migliorare la vita dei propri clienti. Particolare attenzione viene dedicata alla salute, al benessere e alla cura dell'ambiente i quali pongono l'uomo al centro delle attività dell'azienda. La *vision* di Felsinea Ristorazione è di rientrare tra le prime dieci aziende italiane di ristorazione ed essere espressione di qualità e servizio efficiente.

In materia di formazione e inserimento lavorativo, Felsinea Ristorazione investe molto nella coltivazione dei propri talenti. Alla formazione obbligatoria per legge, l'azienda affianca e aggiunge percorsi di sviluppo delle competenze individuali e di gruppo, al fine di dotarsi di persone che conoscano il proprio lavoro in modo efficiente e completo e che possano svolgerlo al meglio, sempre pronte alle sfide future.

Nata negli Anni Settanta, Felsinea Ristorazione considera cruciale la propria storia e la propria evoluzione. Tuttavia, l'azienda non smette di investire su un rinnovamento costante e di seminare per il benessere dell'azienda stessa, della società e del territorio. I giovani coinvolti nei programmi formativi di Felsinea Ristorazione, tanto quelli in tirocinio quanti quelli impegnati nell'apprendistato, hanno modo di mettere in pratica e di incrementare le competenze acquisite negli studi, nonché di applicare al contesto di una grande azienda le conoscenze acquisite nei percorsi di studio.

Felsinea Ristorazione considera la presenza di donne lavoratrici al proprio interno quale fattore di arricchimento per l'intera azienda e per lo stesso personale. Tra l'altro, le donne rappresentano la netta maggioranza dei lavoratori, arrivando a superare l'82% dei dipendenti di Felsinea Ristorazione (dati al 31 dicembre 2017). Impiegate, cuoche, addette ai servizi mensa, donne con funzioni direttive: tali lavoratrici confermano quotidianamente l'investimento dell'azienda in un contesto di lavoro inclusivo.

Felsinea Ristorazione offre i propri servizi allo scopo di garantire una *partnership* solida e comprensiva di un progetto più ampio rivolto alla sostenibilità. Invero, l'azienda mostra particolare attenzione al sostegno della natura e di una ristorazione sostenibile, promuovendo l'utilizzo razionale delle risorse energetiche e dell'acqua, la riduzione della produzione di rifiuti e l'eliminazione degli sprechi di cibo. Per tale ragione, Felsinea Ristorazione è *partner* ufficiale del banco Alimentare con il quale ormai da anni è in corso una stretta collaborazione attraverso il progetto Siticibo.

Siticibo è la prima applicazione italiana della Legge n. 155/2003 (cd. Legge del Buon Samaritano) con lo scopo di recuperare il cibo cotto e fresco in eccedenza nella Ristorazione Organizzata. Ogni giorno Felsinea Ristorazione dona le proprie eccedenze di cibo al Banco Alimentare, in modo da farle distribuire alla mensa della Caritas diocesana di Parma (attraverso l'ausilio dell'Associazione Centoperuno), alla Fondazione San Petronio e al Gruppo Caritas parrocchiale Santa Maria Assunta.

All'anno 2017, Felsinea Ristorazione può vantare 48.539 porzioni di cibo recuperate; 17.257 pasti recuperati; 8.637 chili di cibo recuperati e non sprecati.

Inoltre, l'attenzione agli aspetti sostenibili presenti nel proprio mercato, si mostrano anche attraverso l'introduzione, da parte di Felsinea Ristorazione, nelle proprie cucine del cd. sistema Winnow: una bilancia con all'interno un sistema in grado di misurare il benessere fisico associato al mangiare bene ed in modo corretto e anche il benessere del pianeta in funzione di minori sprechi di materie prime. Tale approccio si presta quale ottimale soluzione in sinergia con ulteriori progetti di Felsinea Ristorazione, quale il cd. Progetto del sì, Mediterraneo e Supersalute che indicano e analizzano non solo il benessere fisico associato al mangiar bene, ma anche il benessere del Pianeta in funzione di minori sprechi di materie prime.

Tale sistema si articola in diverse fasi. La prima fase attiene alla tracciatura: i rifiuti alimentari sono buttati all'interno di un cestino della spazzatura che è posizionato sopra la bilancia collegata ad un monitor. Successivamente, si apre la fase della registrazione: lo staff dedicato, utilizza il *touch screen*, completamente personalizzato con il menu, per identificare rapidamente il tipo di cibo buttato e lo stato in cui esso si trova. In seguito, vi è un'analisi: il *software* analizza e registra gli sprechi del giorno; l'integrazione del menu consente al sistema di registrare automaticamente un numero di parametri chiave. Lo studio del report rappresenta la successiva fase: in tempo reale, allo staff viene mostrato il valore di ogni parte alimentare buttata via. Attraverso i report giornalieri si individuano opportunità per ridurre gli sprechi, si confrontano gli andamenti quantitativi delle risorse e si tiene traccia delle prestazioni. Da ultimo, la fase del risparmio: il sistema Winnow permette alle aziende di risparmiare alle aziende in termini di costi di sovra produzione e di sprechi alimentari, promuovendo un consumo sostenibile del cibo e una gestione corretta del relativo scarto.

Al fine di adempiere alle prescrizioni comunitarie di cui al Regolamento CE n. 178/2002 in merito alla tracciabilità dei prodotti alimentari (articolo 18), Felsinea Ristorazione ha predisposto una procedura con lo scopo di descrivere le modalità utilizzate. In tale ambito, si è tenuto conto delle Linee guida per la rintracciabilità degli alimenti e dei mangimi per fini di sanità pubblica, approvate con Accordo della Conferenza Stato-Regioni del 28 luglio 2005. Pertanto, lo scopo della procedura è quello di definire le modalità che consentono di individuare i fornitori dei prodotti alimentari in ingresso attraverso una rintracciabilità c. a monte, ai sensi dell'art. 18, comma 2, del citato Regolamento comunitario; individuare le imprese alle quali sono stati forniti i prodotti alimentari in uscita (cd. rintracciabilità a valle), nel rispetto dell'art. 18, commi 2 e 3, del Regolamento; mettere a disposizione delle ULSS territorialmente competenti le informazioni di cui agli obiettivi precedenti come definito sempre dai commi 2 e 3 dell'art. 18 del Regolamento.

Come accertato dalle certificazioni ISO 14001, in materia di Sistema di Gestione Ambientale, e UNI EN ISO 22005, in materia di rintracciabilità, Felsinea Ristorazione è in grado di documentare la storia di un prodotto dal campo alla tavola, individuarlo, collocarlo nella filiera alimentare e raggiungere così un'approfondita conoscenza degli aspetti ambientali, in termini sia di emissioni sia di risorse, che l'azienda deve gestire per valutare la significatività degli impatti: lo scopo, dunque, è quello di migliorare sempre ed in modo costante la prestazione alimentare dell'azienda.

Contemporaneamente allo sviluppo ed ai forti cambiamenti intervenuti in oltre 40 anni di attività, Felsinea Ristorazione si caratterizza per rimanere sempre fedele a sé stessa, in termini di attenzione prestata alla qualità del prodotto e del servizio fornito ai propri clienti. Un vero e proprio progetto che nel tempo ha caratterizzato l'intera struttura aziendale e che rivolge al cliente un servizio di alta qualità, identificata con la capacità di Felsinea Ristorazione di soddisfare i loro bisogni, non solo attraverso il controllo dei "fattori qualità" interni ai processi di erogazione del servizio, ma partendo dalla progettazione delle caratteristiche del servizio stesso: la tipologia del servizio; il menù; la struttura produttiva; l'organizzazione del lavoro; la logistica.

La gestione della qualità in Felsinea Ristorazione può essere riassunta dall'insieme delle attività di conduzione aziendale che definiscono la politica per la qualità, fissandone gli obiettivi e le responsabilità, con messi quali la pianificazione, il controllo, l'assicurazione ed il costante miglioramento.

Felsinea Ristorazione ha introdotto nelle proprie realtà gestionali il Progetto Qualità basato sul sistema di autocontrollo ispirato ai principi dell'HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) secondo la normativa CEE 93/43, che ha portato all'elaborazione di uno specifico manuale.

Quanto al tema delle certificazioni, Felsinea Ristorazione si pone l'obiettivo di un sistema di qualità ISO 9001, ovvero quello di assicurare che il servizio fornito dall'azienda sia conforme ai requisiti specificati. Tali requisiti sono definiti dalla norma come le aspettative esplicite ed implicite del cliente, in un'ottica di miglioramento continuo al fine di incrementare la fiducia dei clienti nei servizi forniti dall'azienda, anche tra partner commerciali, e nella scelta dei fornitori.

Felsinea Ristorazione è, inoltre, certificata ISO 14001:2004. La certificazione del Sistema di Gestione Ambientale è volta a realizzare un'analisi ambientale, ovvero raggiungere un'approfondita conoscenza degli aspetti ambientali, in termini di risorse e di emissioni, che un'organizzazione deve effettivamente gestire, comprendendone il quadro legislativo e le prescrizioni applicabili all'azienda di riferimento, nonché valutare la significatività degli impatti. Lo scopo è quello di migliorare in modo continuativo il proprio sistema di gestione ambientale così da migliorare, in senso globale, la propria prestazione ambientale.

Ulteriore certificazione in possesso da Felsinea Ristorazione è la ISO 22000:2005. Tale certificazione specifica i requisiti per un sistema di gestione della sicurezza alimentare in cui un'organizzazione della filiera alimentare necessita di dimostrare la propria capacità di controllo dei pericoli sulla sicurezza alimentare in modo da assicurare che gli alimenti siano sicuri al momento del consumo da parte dell'uomo.

Felsinea Ristorazione è anche certificata UNI EN ISO 22005:2008 che rappresenta un sistema di rintracciabilità che deve essere in grado di documentare la storia di un prodotto, di individuarlo e collocarlo nella filiera alimentare.

La norma contribuisce a identificare le cause di non conformità, consente di limitare gli effetti negativi di una materia prima o di un prodotto difettoso, permette, inoltre, di intercettare meglio l'eventuale ritiro o richiamo di un prodotto dal mercato. Gli elementi tracciati durante un *audit* sono: fornitori di materie prime, elenco dei fornitori, elenco delle materie prime, documenti di trasporto, lotto e date di scadenza.

Felsinea Ristorazione vanta l'ulteriore certificazione NORMA UNI 10854:1999. Scopo della norma è definire i criteri per identificare i pericoli e stabilire le misure da attuare per prevenirli, ridurli o eliminarli al fine di garantire la sicurezza igienica dei prodotti alimentari. Riportare le linee guida per progettare e realizzare un sistema di autocontrollo; le linee guida integrano il metodo HACCP con i principi delle norme della serie ISO 9000.

Particolare attenzione viene inoltre dedicata da Felsinea Ristorazione alla diffusione dei valori etici e sociali nel lavoro e negli affari. Di conseguenza, l'azienda si impegna in una gestione sana e responsabile delle proprie attività e nei confronti degli interlocutori sociali, nel rispetto della collettività di cui fa parte. Da questo impegno nasce il Codice Etico di Felsinea Ristorazione, le cui finalità rispondono a esigenze specifiche, ovvero: definire i principi etici fondamentali di Felsinea Ristorazione; stabilire le regole comportamentali di riferimento di chi lavora con essa e per essa; favorire il dialogo, il coinvolgimento e il consenso di tali soggetti; indicare le basi di un accordo volontario al fine di regolamentare eticamente i rapporti tra Felsinea Ristorazione e i suoi interlocutori; rappresentare l'elemento di base per l'adozione del Modello Organizzativo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa degli enti.

Tale approccio conferma la volontà di Felsinea Ristorazione di disincentivare e ostacolare determinati comportamenti volti ad appropriarsi dei benefici o della collaborazione altrui attraverso posizioni di potere o di forza; al mancato rispetto delle leggi, regolamenti e norme vigenti; ad alterare la correttezza e le veridicità dei dati contenuti nel bilancio; oppure ad ostacolare le funzioni di controllo da parte di Autorità Pubbliche preposte.

Le norme di comportamento, i valori ed i principi elaborati dall'azienda e inseriti nel sistema di *Governance* di Felsinea Ristorazione, sanciscono l'impegno della società a limitare la propria libertà di operare in termini meramente opportunistici e ad assicurare a tutti gli *stakeholders* forme di partecipazione e di dialogo. Il sistema di *Governance* di Felsinea Ristorazione garantisce una gestione efficace dell'attività dell'azienda ed un sistema di controlli, interni ed esterni, idoneo a coprire i rischi operativi. Nel perseguire la missione aziendale, Felsinea Ristorazione si adopera affinché i principi del proprio Codice vengano recepiti e condivisi dalla direzione, dai propri collaboratori (soci e non soci), dai propri clienti e fornitori e dalla società civile complessivamente intesa.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Felsinea Ristorazione considera gli orientamenti strategici e i processi di innovazione necessari al fine di mantenere e sviluppare la *leadership* nel mercato di riferimento.

In particolare, il Vicepresidente precisa che il *core business* dell'azienda si basa sul sistema cosiddetto "legame fresco caldo", che comporta la consumazione, da parte dei clienti, dei prodotti distribuiti nell'arco della giornata.

Al riguardo, i sistemi di distribuzione più diffusi sono due: il sistema "legame Freddo" e il sistema "legame fresco caldo". Il primo comporta che i pasti, una volta cucinati, vengono refrigerati in contenitori monoporzionamento termosigillati. Il trasporto avviene anch'esso in mezzo refrigerato e la conservazione non supera i tre giorni. I contenitori utilizzati per il trasporto sono isotermini e personalizzati sulla base delle esigenze del cliente. I pasti vengono poi riscaldati grazie a speciali riattivatori elettrici. Viceversa, il sistema tradizionale "legame fresco caldo" viene utilizzato principalmente se il pasto è consumato nello stesso giorno in cui viene cucinato. In questo caso, quindi, si mantiene il cibo caldo in contenitori termici che mantengono la temperatura del contenuto ad un livello non inferiore a 65°C. Il legame fresco-caldo consente il consumo dei pasti presso terminali periferici; in questo caso è previsto il confezionamento a caldo in contenitori termici, adatti al trasporto a distanza.

La tecnologia del legame produttivo rientra tra quelle tecnologie di produzione e movimentazione del pasto, che comprendono una vasta gamma di opzioni, quali il pasto a legame espresso (*cook&serve*) secondo cui il pasto dopo

la sua produzione (a caldo o a freddo, in funzione della ricetta) è direttamente e rapidamente distribuito; il pasto a legume fresco caldo (*cook&hold&serve*), ovvero il pasto dopo la sua produzione (a caldo o a freddo, in funzione della ricetta) è mantenuto nello spazio e nel tempo nelle condizioni termiche determinate in fase di produzione, e somministrato senza che siano previsti ulteriori trattamenti termici; il pasto a legume refrigerato (*cook&chill*) che dopo la sua produzione è refrigerato mediante abbattimento rapido della temperatura ed è successivamente riportato in temperatura mantenendo, nello spazio e nel tempo, le condizioni termiche sino alla somministrazione.

In termini di innovazione di processo, di recente Felsinea Ristorazione sta ampliando e sviluppando le proprie conoscenze del cosiddetto Confezionamento in Atmosfera Modificata (ATM), avendo acquisito un'azienda già attiva nell'uso di tale tecnologia e il relativo *know how*.

Il procedimento ATM prevede l'introduzione di gas particolari che sostituiscono l'ossigeno nei piattini monoporzione, consentendo di garantire una maggiore e più lunga conservazione. Tale tecnologia è particolarmente indicata e apprezzata per clienti, quali i bar. Inoltre, lo sviluppo della citata tecnologia consente a Felsinea Ristorazione di ampliare il proprio parco clienti, permettendo consegne a maggior distanza. Così facendo, si abbassano notevolmente i costi di trasporto e si riescono a raggiungere clienti anche più lontani da un punto di vista territoriale. Inoltre, la conservazione del prodotto risulta migliorata; si riduce l'utilizzo di conservanti e additivi; è possibile migliorare la presentazione del prodotto confezionato e incrementare l'igiene degli imballaggi utilizzati.

Il confezionamento in atmosfera modificata, detta anche *protettiva*, è, dunque, una tecnologia di confezionamento che può prolungare la durata di conservazione degli alimenti sostituendo l'aria con una miscela di gas. Grazie agli effetti inibitori e batteriostatici dei gas utilizzati, l'atmosfera modificata aiuta a prolungare la durata di conservazione del prodotto mantenendo le sue proprietà sensoriali. Pertanto, il valore nutritivo, l'aspetto (dimensione, volume, ecc.) e il sapore dell'alimento rimangono invariati nel tempo. Anche dopo l'apertura della confezione, la durabilità del prodotto in Atmosfera Protettiva persiste: l'alimento assorbe parte dell'anidride carbonica dalla confezione, riducendone l'umidità e la conseguente vulnerabilità ai fattori esterni.

Il confezionamento in Atmosfera Modificata, diminuendo la quantità degli scarti da smaltire, porta con sé vantaggi sia in termini economici sia ecologici. Tale forma di confezionamento è ormai diventato uno strumento indispensabile per la conservazione a lungo termine degli alimenti. Il confezionamento in atmosfera modificata nasce per sopperire alle carenze del confezionamento sottovuoto, che permette di conservare il cibo. La mancanza di ossigeno nella confezione rende però il prodotto poco invitante, motivo per cui nel tempo è stato necessario trovare una tecnologia di confezionamento alternativa che potesse mantenere al tempo stesso sia le caratteristiche organolettiche che estetiche del prodotto originale. L'efficacia del confezionamento in Atmosfera Modificata è da attribuire alla sua capacità di mantenere inalterate le caratteristiche originarie del prodotto utilizzando uno o più gas inerti in sostituzione dell'ossigeno o del vuoto all'interno della confezione.

Al tempo stesso, per garantire l'efficacia del confezionamento in Atmosfera Modificata tra i diversi fattori, è fondamentale il buon funzionamento e l'affidabilità della macchina confezionatrice, la quale rappresenta lo strumento basilare per il corretto confezionamento del prodotto. Infatti, la confezionatrice si occupa di rimuovere il gas atmosferico dalla confezione, iniettare la miscela di gas e termo-sigillare la confezione per evitare la fuoriuscita del gas precedentemente inserito e la contaminazione del prodotto.

La tecnologia ATM è presente sul mercato già da qualche anno, ma per Felsinea Ristorazione rappresenta una nuova fonte di investimento e di ricerca volta a mantenere la medesima qualità e freschezza dei prodotti realizzati in sede. Per tale ragione, Felsinea Ristorazione sta investendo in modo particolare sulla formazione, soprattutto di tipo biunivoca con l'azienda appena acquisita, in grado di favorire uno scambio di conoscenze utile ad entrambe le parti. Invero, l'idea di Felsinea Ristorazione è quella di proporre tale tecnologia anche al proprio portafoglio clienti.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Nonostante il settore proprio di Felsinea Ristorazione sia da considerarsi a marginalità non elevate, l'azienda ha deciso di investire incrementando la produzione e puntando sulle risorse umane. Il costo dei dipendenti, infatti,

rappresenta quello maggiormente sostenuto dalla società, a riprova della sua volontà di continuare a sviluppare il capitale umano aziendale.

I lavoratori somministrati rappresentano una componente rilevante dell'organico, soprattutto per garantire la copertura di interi turni e consentire al personale dipendente una gestione ottimale tra vita e lavoro, avuto riguardo alla forte presenza femminile, soprattutto tra gli addetti mensa.

Il Vicepresidente ammette le difficoltà economiche del periodo, già precaria a causa dell'emergenza pandemica ancora in corso, aggravata dalla recente guerra che ha coinvolto Russia e Ucraina. Per tale ragione, Felsinea Ristorazione ha aperto una riflessione interna volta alla ricerca di fonti nuove di investimento, ad esempio attraverso la gestione di bar acquisiti in appalto, soprattutto interni alle aziende. Tali servizi si affiancano a quelli ordinari di distribuzione dei pasti.

Il punto di forza dell'azienda è la fidelizzazione del cliente, frutto di una peculiare politica aziendale volta a garantire la massima disponibilità nel soddisfare ogni loro esigenza. Invero, Felsinea Ristorazione vanta una eterogenea gamma di primari clienti che nel tempo hanno sempre più esteso la richiesta di servizi offerti dal gruppo Felsinea. I clienti vengono acquisiti attraverso gare d'appalto, sia pubbliche che private: queste ultime rappresentano senz'altro la maggioranza.

Felsinea Ristorazione è molto presente tra le attività promosse dalla società locale bolognese, ma anche emiliano-romagnola, intervenendo in occasioni importanti quali la preparazione dei pasti per il Papa in occasione della sua visita a Bologna. Inoltre, Felsinea Ristorazione partecipa a iniziative di vocazione umanitaria e sociale, offrendo il proprio tempo e la propria disponibilità in favore di progetti formativi volti a creare opportunità di reinserimento sociale di persone con un percorso difficile alle spalle.

Rispetto al settore delle pulizie, l'azienda ha di recente affittato il relativo ramo d'azienda interessato, pur mantenendo uno stretto controllo sulle attività.

Il rispetto dell'integrità fisica e culturale delle persone rappresenta per Felsinea Ristorazione un valore etico di riferimento: Felsinea Ristorazione si adopera per garantire la tutela della salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, e ad esercitare la massima correttezza nella gestione del rapporto di lavoro, nel rispetto dei contratti e delle leggi vigenti in materia. L'azienda adempie in modo sistematico a tutti i provvedimenti previsti dalla legislazione vigente in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro. La Società informa, stimola e sensibilizza tutto il personale, per evitare che disattenzione o incuria vanifichino gli sforzi organizzativi posti in essere.

Felsinea Ristorazione considera la formazione dei propri dipendenti alla stregua di un vero e proprio obiettivo strategico aziendale. In particolare, l'ingente investimento sui percorsi formativi tecnici seguono l'incremento e l'ampliamento anche strutturale dell'azienda.

Al riguardo, particolare attenzione viene attribuita allo sviluppo delle competenze dei nuovi assunti, soprattutto in termini di diffusione dei principi e valori etici di Felsinea Ristorazione, oltre che della vasta gamma di servizi che la società offre ai propri clienti.

L'offerta di Felsinea Ristorazione ai propri clienti è particolarmente ampia, comprendendo sia la produzione sia i servizi ad essa connessi. Pertanto, l'azienda considera la formazione e il continuo sviluppo di competenze una leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi di mercato.

Come spiegato dagli intervistati, Felsinea Ristorazione riconosce la centralità delle risorse umane e l'importanza di stabilire e mantenere con esse relazioni basate sulla lealtà e sulla fiducia reciproca. In questo senso, si intendono primariamente come risorse umane tutti coloro che prestano la loro opera a favore di Felsinea Ristorazione anche in forme contrattuali diverse da quella del lavoro subordinato.

Tutte le decisioni prese nell'ambito della gestione e dello sviluppo delle risorse umane sono basate su considerazioni di profili di merito e/o corrispondenza tra profili attesi e profili posseduti dalle persone. Lo stesso vale per l'accesso a ruoli o incarichi diversi. Gli obiettivi di budget, sia generali che individuali, per dipendenti o collaboratori,

dovranno essere oggettivamente realizzabili, in relazione al tempo a disposizione per il loro raggiungimento ed ai mezzi a disposizione.

2.4 Considerazioni riepilogative

Felsinea Ristorazione promuove la crescita delle professionalità mediante l'attività di formazione e la condivisione delle conoscenze, l'apporto individuale e collegiale ai processi di lavoro rappresenta, nella visione descritta nel corso dell'intervista, un elemento indispensabile per il proprio sviluppo e per la valorizzazione delle persone. Nella gestione dei rapporti gerarchici l'autorità mira ad esercitarsi con equità.

Nel corso delle riorganizzazioni aziendali e produttive che l'azienda ha attraversato si è salvaguardato il valore del capitale umano prevedendo, se necessarie, azioni di formazione e/o riqualificazione professionale. Come sottolineano gli intervistati, l'azienda intende riconoscere il ruolo delle organizzazioni sindacali e promuove la diffusione di un corretto sistema di relazioni industriali, anche attraverso il rafforzamento della partecipazione dei lavoratori e del sindacato allo sviluppo dell'azienda.

Le modalità di erogazione della formazione continua hanno subito rilevanti cambiamenti a causa del periodo emergenziale da Covid-19. Felsinea Ristorazione è stata particolarmente impegnata nell'adattare produzione e organizzazione del lavoro ai continui cambiamenti dettati dall'emergenza pandemica: dai cambi di orari, ai cambi, anche repentini, della tipologia di servizi offerti (ad esempio, dalle multi porzioni all'incremento delle mono porzioni). L'aumento dei costi legati alle sanificazioni dei locali rappresenta un ulteriore aspetto che ha comportato una modifica della gestione complessiva delle attività di Felsinea Ristorazione.

Il Vicepresidente precisa che un ulteriore aspetto fortemente mutato riguarda l'assetto contrattuale e i relativi contenuti proposti da Felsinea Ristorazione ai propri clienti.

Anche la formazione ha subito modifiche rilevanti, soprattutto riguardo alla necessità di aggiornare i propri dipendenti rispetto alle novità normative continuamente introdotte negli ultimi due anni di pandemia.

Sempre con riferimento alla formazione, il contesto emergenziale, inoltre, ha incentivato l'utilizzo del canale della formazione a distanza, inizialmente modalità obbligatoria e necessaria, e oggi, invece, considerata anche nei suoi elementi vantaggiosi. A riguardo, i sistemi di Formazione a distanza (FAD), supportati dalla rete internet, hanno una loro ragione d'essere nell'ambito della formazione permanente, poiché stimolano il soggetto ad essere attivo e a sfruttare anche margini di tempo ridotti come occasioni per apprendere. La FAD si basa essenzialmente su reti multimediali di comunicazione e permette l'utilizzazione di materiali didattici di alta qualità, appositamente studiati per questa particolare strategia formativa. Inoltre, offre la possibilità di creare percorsi personalizzati e flessibili, abbattendo i costi di progettazione e produzione attraverso la ripetibilità dei moduli in diversi contesti. Ulteriore aspetto positivamente colto da Felsinea Ristorazione è il suo essere accessibile anche ad utenti occupati a tempo pieno e che consente all'utente di rimanere nella struttura lavorativa in cui opera, rendendo immediatamente spendibile e verificabile quanto viene via via appreso attraverso sistemi di autoapprendimento e di autovalutazione.

Pertanto, lo scopo ultimo di tale metodologia formativa non è quello di erogare istruzione, ma quello di produrre apprendimento. Il focus non è più sull'insegnamento (o le entità collegate docente o ente che eroga il servizio) bensì sull'apprendimento (e quindi l'utente o l'ente che fruisce del servizio). Naturalmente, Felsinea Ristorazione è consapevole che vi sono abilità e competenze che la formazione a distanza non può garantire e, pertanto, è necessario prevedere e programmare anche sistemi formativi integrati, che prevedono percorsi di apprendimento sia a distanza che in aula.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Rispetto all'individuazione dei fabbisogni, l'ufficio delle risorse umane assume un ruolo strategico, anche in ragione della continua evoluzione in termini di processi innovativi di Felsinea Ristorazione.

In particolare, i settori gestionale e commerciale richiedono una costante formazione, in quanto sempre a contatto diretto con il cliente: sono figure professionali, quindi, che per primi devono avere chiara la panoramica dei servizi offerti dall'azienda, in modo da garantire una corretta ed efficace trasmissione degli stessi a quanti ne fanno richiesta. Del resto, i tecnici gestionali rappresentano figure fondamentali in azienda in grado di risolvere le problematiche legate al servizio, mentre i commerciali devono essere in grado di gestire al meglio gli aspetti contrattuali relativi al servizio erogato.

Al riguardo, attualmente Felsinea Ristorazione ha unito i citati due settori storicamente sempre tenuti divisi: l'ufficio gestionale e l'ufficio commerciale. L'intenzione dell'azienda, infatti, è quella di consentire una costruttiva contaminazione tra le due fonti di competenze proprie del personale occupato nel reparto gestionale con quelle proprie del settore commerciale in modo da garantire ad entrambe le figure professionali una visione di insieme dei servizi offerti dall'azienda e, quindi, una migliore gestione e promozione degli stessi ai clienti.

Ne consegue che la formazione di tali figure professionali sarà, nei piani formativi futuri di Felsinea Ristorazione, sempre più promiscua. Infatti, di recente l'azienda ha assunto un collaboratore a cui è stato affidato un peculiare portafoglio che fa riferimento ad una sola azienda. Tale cliente gestisce una serie di attività complesse che richiedono competenze trasversali proprie del gestionale e, al tempo stesso, del commerciale. Pertanto, tale figura professionale è stata appositamente istruita per alcuni mesi con una formazione promiscua e non settoriale, in grado di coniugare i contenuti di una formazione *on the job* e quelli propri di una formazione tradizionale tramite i corsi. L'azienda si riserva ulteriori valutazioni, ma per il momento i risultati ottenuti sono considerati estremamente positivi. La versatilità funzionale del collaboratore indicato ha permesso a Felsinea Ristorazione di intercettare le peculiari esigenze espresse dal cliente e adattare di conseguenza i vari servizi offerti.

Rispetto alla produzione, essendo Felsinea Ristorazione responsabile di una produzione a ciclo continuo, la formazione *on the job* rimane quella più efficace, soprattutto perché in grado di gestire situazioni emergenziali che costringono l'azienda ad assumere un lavoratore anche in tempi brevissimi, richiedendo immediata disponibilità. Ciò è ancora più vero per determinate figure ricercate dal mercato, soprattutto gli addetti alle mense.

Tuttavia, è aperta una riflessione *ad hoc* in modo tale da non sottovalutare l'aspetto fondamentale della formazione tramite corsi tradizionali e non per affiancamento.

Da ultimo, l'analisi del fabbisogno formativo ha di recente coinvolto le cosiddette *soft skills*, in particolare lo sviluppo di tematiche quali la comunicazione, il senso di responsabilità verso i collaboratori e la capacità di gestire l'imprevisto e lavorare in gruppo, oltre alla capacità di incremento di autonomia da parte del lavoratore. Al riguardo, l'azienda ha implementato anche la formazione in materia di *project management*, al fine di pianificare, coordinare e controllare le complesse attività dei moderni progetti industriali e commerciali.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo formativo realizzato da Felsinea Ristorazione coinvolge figure professionali *ad hoc*, che progettano i contenuti dei corsi ritenuti necessari in base alle esigenze formative proprie dei dipendenti dell'azienda. In particolare, i destinatari dei corsi oggetto di analisi sono lavoratori appartenenti agli uffici tecnici, agli uffici dedicati alla produzione, nonché ai dipendenti con mansioni gestionali, amministrative e commerciali. Il coinvolgimento dei lavoratori è trasversale: la formazione continua, infatti, interessa dai vertici dell'azienda (capi reparto con responsabilità di *team* di lavoro e *manager* con responsabilità di più reparti), ai lavoratori con mansioni operative.

L'ufficio qualità è coinvolto da vicino nella rilevazione dei fabbisogni formativi, perché in grado di produrre peculiari *feedback* relativamente a quanto emerso dalle esigenze dei collaboratori e di contribuire significativamente alla redazione annuale delle pianificazioni formative.

Infine, i colloqui costanti della dirigenza con i responsabili dell'area risultano di cruciale importanza al fine di intercettare ulteriori esigenze formative. Per quanto riguarda la formazione finanziata, i piani formativi vengono predisposti dall'ufficio risorse umane, per poi essere trasmessi ai responsabili d'area.

Felsinea Ristorazione è consapevole che l'intera gestione del processo formativo e lo sviluppo delle competenze rappresentano *step* fondamentali nel percorso di crescita aziendale e devono rispecchiare le strategie di *business*. Infatti, acquisire una corretta metodologia nella gestione dei processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane consente di allineare il bagaglio immateriale di competenze aziendali agli obiettivi di crescita.

In ottica di miglioramento di processi formativi e di *performance*, l'azienda affianca alle principali tecniche metodologiche di valutazione e sviluppo del capitale umano, una formazione specifica e realizzata sulla base delle peculiari esigenze espresse nel corso della produzione.

La gestione del processo formativo interessa sia la formazione finanziata, nella misura del 30% circa del totale, sia la formazione a mercato che rappresenta la parte maggiore. In particolare, molto presente e continua è l'offerta formativa di tematiche quali la formazione sulla sicurezza alimentare, in quanto nel corso degli anni la sicurezza alimentare è stata minata da diversi fenomeni che hanno spinto il consumatore ad assumere un atteggiamento di sfiducia non solo verso le aziende produttrici, ma anche nei confronti delle autorità di controllo. Pertanto, l'esigenza di garantire un elevato livello di tutela del consumatore in merito alla sicurezza dei prodotti è stata ampiamente recepita dagli organi incaricati alla tutela della salute pubblica e fatta propria dalla stessa Felsinea Ristorazione, che su tale obiettivo ha investito e investe molte risorse economiche e formative.

Al riguardo, con l'emanazione di norme a livello comunitario, si è stabilita la necessità da parte delle imprese del settore alimentare di individuare i possibili pericoli associati al proprio processo produttivo, evidenziando ogni fase del processo che può rivelarsi critica per la sicurezza dei prodotti alimentari.

La Comunità Europea nel 2004 ha emanato il Pacchetto Igiene, una serie di norme che sono diventati applicativi dal 1° gennaio 2006. Tra queste vi rientra il Regolamento CE 853/2004 in materia di igiene dei prodotti alimentari e successive modifiche e integrazioni. Tale regolamento definisce l'HACCP¹ come lo strumento metodologico necessario per condurre l'analisi del pericolo ed individuare le più efficaci procedure di prevenzione.

Felsinea Ristorazione investe molto sulla pratica dei principi cardine della sicurezza alimentare. Del resto, tutte le aziende coinvolte nella filiera agroalimentare hanno l'obbligo di adottare un Piano di Autocontrollo basato sui principi dell'HACCP. I presupposti fondamentali per una corretta applicazione del sistema HACCP sono massimo impegno, coinvolgimento dei responsabili di produzione e soprattutto coinvolgimento dei singoli operatori alimentari.

Ulteriore tematica oggetto di formazione continua riguarda il banco alimentare. Tale competenza riveste un carattere sempre più importante, in quanto serve a garantire che ogni addetto, a qualunque livello, abbia le informazioni necessarie per minimizzare i rischi connessi alle mansioni che svolge, migliorare i propri comportamenti, applicare correttamente le procedure del sistema HACCP e aumentare, in un'ottica di efficienza continua, il livello di qualità igienico-sanitaria del proprio lavoro e dei conseguenti servizi offerti.

È in questo contesto e a partire da questo quadro di riferimento che i processi di valutazione di Felsinea Ristorazione sono divenuti sempre più importanti. Qualora il processo di inserimento non dia i risultati sperati l'azienda gestisce l'eventualità che lavoratore lasci l'azienda: si tratta di un vero e proprio processo di selezione in uscita.

¹ *Hazard Analysis and Critical Control Points*, ovvero Analisi del Pericolo e dei Punti Critici di Controllo.

Il termine di un processo valutativo con esito positivo per il candidato prescelto corrisponde solitamente all'assunzione o, il più delle volte, ad una proposta di stage da parte del capo della funzione per la quale il soggetto è stato selezionato. Nel contesto della formazione professionale, la parola stage evoca il termine francese che indica il tirocinio, o praticantato, un periodo di preparazione o di apprendimento. La formazione oggetto dello stage è prevalentemente di tipo pratico o esperienziale, pur non mancando talora momenti teorici difficilmente scindibili da quelli pratici. Si tratta di una formazione pratica attuata mediante un'applicazione sul lavoro, vale a dire sul principale mezzo con cui opera la struttura organizzativa che ospita il soggetto da formare.

Se la risorsa è valida, lo stage spesso si trasforma in una seria e più strutturata proposta di inserimento all'interno dell'organica dell'azienda, asseriscono gli intervistati. I programmi di *on-boarding* hanno l'obiettivo di facilitare l'ingresso del neo assunto attraverso interventi formativi e di orientamento tramite l'affiancamento a lavoratori più esperti, periodi di rotazione tra diverse attività e funzioni.

3.3 Considerazioni conclusive

Felsinea Ristorazione è un'azienda in grado di cogliere e adottare strumenti sempre più efficaci in grado di migliorare l'offerta formativa garantita ai propri dipendenti.

Anche nell'esperienza pandemica, pur affrontando periodi particolarmente complessi, l'azienda è stata in grado di intercettare e mantenere gli elementi che si sono dimostrati utili, quali la formazione a distanza.

Va chiarito quindi, prima di tutto, il rapporto tra risorse umane e strategia aziendale; è necessario, infatti, che tutto il personale si senta coinvolto nell'attuare il piano strategico, e per far questo, coloro che progettano la strategia formativa devono preoccuparsi di trasmetterla correttamente a tutta l'organizzazione. Al riguardo, Felsinea Ristorazione cerca di realizzare una sorta di sintonia organizzativa: tutte le persone che fanno parte dell'azienda, dall'operaio alla dirigenza, devono essere consapevoli del piano strategico, sia pure a diversi livelli, in modo che l'organizzazione si muova tutta e coerentemente nella stessa direzione, come dichiarato nel corso delle interviste. La formazione diventa quindi uno strumento prezioso per comunicare a tutti i livelli i valori dell'azienda; tanto più la strategia è ben conosciuta e gli obiettivi finali sono chiari ed espliciti, tanto più probabile è la loro accettazione da parte di tutti dipendenti.

Pertanto Felsinea Ristorazione è alla ricerca di sempre nuovi strumenti in grado di acquisire e sviluppare al proprio interno un portafoglio di risorse, competenze e capacità organizzative che presentino le caratteristiche necessarie per mantenere una pozione di primazia nel mercato di riferimento.

4. IL PIANO FORMATIVO

4.1 Il corso e l'impatto della formazione

A quanto risulta dalle interviste, si può ritenere che Felsinea Ristorazione consideri la formazione e il continuo sviluppo di competenze una leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi di mercato, e la valutazione dei conseguenti risultati concreti un aspetto imprescindibile di tale obiettivo.

Del resto, investire in formazione significa garantirsi un ritorno sicuro di quanto investito, in termini di incremento di efficienza del lavoro dei fruitori dei corsi di formazione e di benessere per lo stesso lavoratore che sente di aver arricchito il proprio bagaglio culturale e professionale.

Il direttore commerciale, fruitore dell'azione formativa oggetto di analisi, riferisce di essere rimasto molto soddisfatto dai contenuti illustrati nel corso della formazione. Ciò in quanto essa ha reso possibile un incremento di flessibilità rispetto alla gestione di potenziali criticità che l'azienda può incontrare nel quotidiano. Molto efficace è stata la metodologia del caso studio: impostare il corso a partire dalla predisposizione di casi verosimili e la simulazione di eventi concreti, ha reso l'acquisizione delle competenze molto più veloce e ottimale.

Anche la responsabile dell'ufficio qualità, fruitrice del corso, è rimasta particolarmente soddisfatta dalla formazione erogata, anche grazie alla qualità dei docenti. Inoltre, particolarmente apprezzati sono stati quei contenuti non solo tecnici, ma di tipo trasversale, in grado di offrire una panoramica completa delle competenze, sia *hard*, sia *soft*, utili allo svolgimento delle attività lavorative.

Per Felsinea Ristorazione è importante la formazione *on the job*, spesso anche informale, che però non si ritiene sufficiente per sostituire la formazione più strutturata offerta dall'azienda attraverso corsi realizzati *ad hoc* con personale docente altamente qualificato e selezionato.

Come noto, il training *on the job* è un metodo formativo che fa principalmente leva sul *learning by doing* richiedendo il supporto e l'aiuto di altre persone. Questa attività è ampiamente utilizzata nella formazione dei neoassunti prevedendo un periodo di affiancamento in cui si chiede al lavoratore di imparare osservando i propri colleghi o capi per poi imitare i loro comportamenti. Sotto certi aspetti il *training on the job* presenta dei meccanismi simili al *mentoring*. Il *training on the job* risulta efficace solo quando i lavoratori esperti sono in grado di attivare e guidare correttamente la dimostrazione-pratica, ottenendo nell'immediatezza il *feedback* dei lavoratori in formazione.

La formazione realizzata tramite corsi tradizionali si affianca ad un apprendimento *on the job* per mezzo di assegnazione di compiti che permettono di maturare competenze individuali prospettando una crescita professionale. L'insegnamento in aula è stato giudicato per molto tempo il modo più efficace per risolvere le esigenze aziendali, ma questo sistema ha cominciato già da anni a dimostrarsi insufficiente rispetto alle nuove esigenze delle aziende legate al contenimento dei costi, all'ottimizzazione delle risorse e allo spostamento dei dipendenti. Le risposte a queste esigenze vanno ricercate in soluzioni alternative o complementari all'aula, impostando progetti di formazione da realizzarsi direttamente sul luogo di lavoro, legati ai bisogni dell'individuo con un carattere di continuità (formazione continua, *training on the job*, formazione individualizzata).

È pur vero che la formazione sul campo e quella tradizionale spesso sono tra loro complementari, soprattutto per il settore tecnico-gestionale e commerciale. La necessità di formazione può essere definita confrontando le *performance* attuali con lo *standard* minimo accettabile (cd. approccio largo), oppure in base al cosiddetto approccio sfidante, usato per la progettazione e lo sviluppo futuro del lavoratore, la necessità di formazione può essere determinata indagando in modo analitico i punti di forza e di debolezza del portafoglio di competenze, individuandone i margini di miglioramento. In Felsinea Ristorazione, a quanto dichiarato, prevale il secondo approccio.

Felsinea Ristorazione individua risultati concreti derivanti dai percorsi formativi effettuati anche in termini di contributo al miglioramento dell'*output* gestionale dell'azienda (quali riduzione dei costi, aumento della quota di mercato, innovazione tecnologica), e di incremento del generale funzionamento aziendale, attraverso il

cambiamento prodotto sulle persone, sui gruppi, sui ruoli professionali (evoluzione della cultura organizzativa aziendale, aumento della cooperatività...).

Quanto ai risultati ottenuti dalla formazione sul campo (*on the job*), questi possono riguardare in particolare: risultati gestionali veri e propri (ad esempio l'aumento del fatturato in caso di un corso finalizzato al miglioramento dell'azione di vendita) e le attività espletate.

Le aspettative di Felsinea Ristorazione rispetto alla formazione sono particolarmente elevate, a riprova della forte volontà dell'azienda di investire sul capitale umano.

Come accennato, attenzione particolare viene garantita ai nuovi assunti in Felsinea Ristorazione. L'inserimento è la fase successiva al processo di selezione e l'impresa ha a disposizione una serie di strumenti contrattuali per favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. Si fa riferimento a forme quali stage, contratti di apprendistato, contratti di inserimento, contratti di somministrazione a tempo determinato.

Gli strumenti contrattuali consentono all'azienda di ridurre i costi legati ai cd. "falsi positivi", ovvero persone assunte che hanno mostrato un basso successo lavorativo. Il continuo ed elevato livello di innovazione, cambiamento ed eccellenza, portato avanti da Felsinea Ristorazione, richiesto oggi dal mercato alle organizzazioni di lavoro, e parallelamente dalle organizzazioni di lavoro ai propri dipendenti e collaboratori, rende fondamentale poter disporre di risorse umane dotate di alto potenziale individuale, capaci non solo di fornire elevate prestazioni, ma anche di innovare, di agire con flessibilità, di gestire le contraddizioni, di garantire risultati eccellenti anche in condizioni di incertezza e a fronte di vincoli e di risorse minori di quelle percepite come necessarie, in termini di tempo, persone e disponibilità economiche possibili.

4.2 Considerazioni riepilogative

Felsinea Ristorazione concepisce la formazione in rapporto al "sistema sociale" dell'azienda e, in quanto tale, composta e influenzata da un insieme di elementi e di funzioni in relazione reciproca tra loro. Un dato caratteristico dei sistemi è la loro complessità, il disordine e il disequilibrio è generato dai cambiamenti che intervengono al loro interno.

Pertanto, la rilevazione e la valutazione della formazione si configura come un processo in continua definizione, all'interno del quale anche colui che osserva e valuta esercita un ruolo fondamentale perché incluso nel sistema a partire dal quale costruisce il suo punto di vista e i suoi valori. In questa prospettiva, Felsinea Ristorazione è consapevole che il ruolo della valutazione non è solo quello di controllare il processo, ma di svilupparlo, di rinforzare le dinamiche piuttosto che stabilire un controllo su di esse.

Il processo di continua revisione delle prassi della formazione, sia quanto all'individuazione dei bisogni, sia quanto alla valutazione delle esperienze realizzate è un dato che rileva con chiarezza dalle interviste.

Da ultimo, i fruitori del corso sottolineano che le esperienze formative si basano sempre più spesso sull'apprendimento non formale, e che, di conseguenza, misurare il processo di maturazione delle competenze non è sempre agevole. La valutazione tradizionalmente legata all'approccio obiettivi-risultati incontra difficoltà quando posto di fronte ad esperienze di apprendimento in cui obiettivi non sono stati esplicitati preventivamente. In questo caso, gli strumenti più utilizzati da Felsinea Ristorazione per ovviare al problema sono quelli della ricerca qualitativa, come procedure osservative, interviste, studi di caso, strumenti utilizzati dall'azienda al fine di migliorare le proprie pratiche formative.

5. CONCLUSIONI

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

Da quanto emerge dalle testimonianze degli intervistati, la formazione continua in azienda è oggetto costante di approfondimento e attenzione da parte di Felsinea Ristorazione, anche avuto riguardo a progetti formativi sperimentali che l'azienda sta realizzando a fronte di recenti riflessioni interne, offrendo molti spunti che hanno influito in modo positivo sull'erogazione del processo formativo.

La gestione del capitale umano, nel corso del tempo, ha ricoperto sempre più un ruolo centrale all'interno dell'azienda diventando una funzione di staff al servizio della direzione generale, implementando al contempo all'interno dell'organizzazione aziendale, le strategie diffuse e apprese. La strategia formativa, infatti, viene trasmessa a tutta l'organizzazione, a partire dal vertice aziendale oltre che naturalmente dal diretto responsabile dello sviluppo del personale.

I vantaggi sono numerosi, come, ad esempio, una maggiore facilità di coordinamento dei dipendenti. Nel caso in cui nello svolgimento delle attività manchino precise disposizioni o sia necessario assumere velocemente delle decisioni coerenti con gli interessi aziendali in contesti caratterizzati da elevata imprevedibilità. Le persone coinvolte, appositamente formate, potranno trarre le autonome conclusioni soltanto se avranno ben compreso le linee strategiche di base dell'azienda.

Un altro vantaggio della consapevolezza strategica degli individui è quello di incoraggiare la visione di lungo termine. Senza questo stimolo la tendenza dei lavoratori è di operare con riferimento solo agli obiettivi di breve periodo, a causa della pressione che deriva dal lavoro quotidiano.

Inoltre, una efficiente strategia formativa di lungo termine può costituire un'ideale per l'organizzazione in forma di "traguardo da raggiungere", aiutando a tenere alto il morale e nello stesso tempo a creare uno spirito di gruppo che contribuisca a compattare l'organizzazione.

Infine, la diffusione consapevole della strategia rappresenta un elemento positivo anche a fronte della presenza di eventuali criticità dell'ambiente esterno, in periodi di rapidi mutamenti il personale dell'impresa è sempre sottoposto ai traumi del cambiamento e all'incertezza del futuro. Felsinea Ristorazione, infatti, investe tempo nel far comprendere e accettare la strategia formativa di lungo termine all'intera organizzazione, con l'obiettivo che i propri dipendenti non si limitino ad adattarsi ai cambiamenti che avvengono giorno per giorno, ma maturino un'etica della responsabilità. Il comportamento cioè non è solo di attesa dell'input e reazione, ma è guidato dalla consapevolezza di agire secondo i principi stabiliti dall'azienda: Questo può rivelarsi uno "scudo contro le criticità", perché permette maggiore flessibilità della struttura e una risposta più performante ai bisogni che sorgono quando si verificano cambiamenti inattesi.

Si evince pertanto che le risorse umane possono essere considerate l'elemento chiave di Felsinea Ristorazione. "I vantaggi competitivi oggi si realizzano a partire da beni intangibili, affermano gli intervistati, che tengono a sottolineare come tale prospettiva permetta di valorizzare come strategico il ruolo delle persone, che attraverso la formazione continua possono accumulare tali beni.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

La formazione realizzata attraverso corsi ben strutturati tenuti da docenti altamente qualificati, può certamente essere annoverata tra le buone prassi formative di Felsinea Ristorazione. L'azienda, inoltre, è ben consapevole della necessità di affiancare a tale formazione, una formazione cosiddetta *on the job* in grado di incrementare e attuare le conoscenze acquisite durante le lezioni.

L'esperienza pandemica, inoltre, ha stimolato una riflessione peculiare in Felsinea Ristorazione che ha condotto l'azienda ad implementare e rendere maggiormente efficiente la formazione a distanza: anche tale approccio può rappresentare una buona prassi aziendale.

Di recente Felsinea Ristorazione ha altresì promosso una formazione basata sullo sviluppo delle competenze trasversali e del *coaching*, dimostrando un'attenzione particolare non solo all'incremento delle pur necessarie competenze tecniche dei propri dipendenti, ma anche alle loro attitudini personali e comunicative, ottenendo risultati altamente soddisfacenti.

Il sistema di gestione per la qualità aziendale, per la sicurezza alimentare e la rintracciabilità rappresentano, per Felsinea Ristorazione, un caposaldo delle buone pratiche dell'organizzazione sia al fine di soddisfare il cliente, che allo scopo di rispondere alla normativa vigente e alle esigenze dei soci e dei lavoratori aziendali. I destinatari del presente codice, con particolare riferimento ai dipendenti, sono tenuti quindi a seguire con scrupolo e ad attuare regolarmente quanto prescritto dal sistema di gestione per la qualità, che diviene una parte del Modello organizzativo per la gestione d'impresa ai sensi del D.Lgs. 231/01.

L'intera formazione di Felsinea Ristorazione è rivolta all'incremento del punto di forza dell'azienda, ovvero nella sua capacità di risposta in tempi rapidi e in modo efficiente alle esigenze e ai bisogni dei clienti.

5.3 Conclusioni

In conclusione, Felsinea Ristorazione è consapevole dell'importanza di fornire una visione d'insieme circa la rilevanza del capitale umano attraverso una pianificazione credibile e di qualità della formazione continua dedicate alle competenze tecniche necessarie al settore della grande distribuzione dei servizi di ristorazione, all'organizzazione aziendale e alla maturazione di *soft skills*.

L'azienda, infatti, non considera il personale in ottica di costo, ma nella prospettiva dell'investimento su un fattore cruciale per l'attuazione delle strategie aziendali volte al perseguimento delle competenze distintive, concentrando ingenti investimenti sulla formazione del proprio personale, il vero motore di ogni fenomeno economico, permettendo così di valorizzare l'elemento della conoscenza e del saper fare.

Felsinea Ristorazione ha avviato, pur in forma sperimentale, una revisione rispetto all'organizzazione dei classici ruoli presenti in azienda, unendo competenze e professionalità laddove ciò risulti la scelta più efficiente per la soddisfazione del cliente. Tale approccio rivoluziona il perimetro delle mansioni come concepite finora e si proietta in una logica di vera e propria creazione delle professionalità, alimentata sia dalla formazione continua, sia dall'importanza dell'aspetto motivante degli stessi lavoratori. Ne consegue un'attenzione particolare all'analisi delle politiche gestionali a livello macro, tracciando così le modalità generali di sviluppo del capitale umano con riferimento agli interventi formativi e selettivi.

Pare evidente che la formazione proposta da Felsinea Ristorazione è una formazione non tanto intesa come un mero apprendimento di nuove conoscenze tecniche, quanto piuttosto un'esperienza che mira a diffondere la cultura aziendale e a dotare i collaboratori dei valori della collaborazione e del lavoro di squadra, con tutte le accezioni che ciò comporta. A risultare cruciale, a questi fini, risulta la scelta dei docenti, oltre ai percorsi di rilevazione e risposta al bisogno formativo.

In conclusione, possiamo affermare che in un contesto peculiare come quello di Felsinea Ristorazione, una corretta gestione della formazione e la volontà di investire sul capitale umano sono fattori che sembrano imprimere efficacia alla strategia e alle modalità operative.