

STEF ITALIA

Parma

Ambito tematico strategico:

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

Piano ordinario Conto Formazione 265531

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2022
Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Monica Lattanzi

Cinzia Roda

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 della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'azienda Servizi Italia costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a STEF ITALIA le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale, tecnologica, di processo e di prodotto e sulle politiche attive adottate in materia di formazione.

Proprio su questi temi, 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.

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.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2020, si pone i seguenti obiettivi generali:

- 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 STEF ITALIA partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Formazione in STEF ITALIA 2020", cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli 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 impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

Il Gruppo STEF (Società Trasporti Europei Frigoriferi) si occupa di trasporti e logistica di prodotti agroalimentari da oltre un secolo. Nato infatti nel 1920 in Francia si è andato consolidando ed espandendo sul territorio, non solo francese, grazie alla grande expertise e competenze specifiche, unite ad un forte spirito imprenditoriale. Tra gli anni sessanta e ottanta, infatti, STEF ha compiuto acquisizioni in sette Paesi europei (Spagna, Belgio, Svizzera, Portogallo, Regno Unito, Olanda, Italia) conquistando una leadership che ha oggi pochi competitors a livello europeo.

Il Gruppo conta attualmente 19000 dipendenti, 260 Piattaforme in Europa ed un fatturato di circa 3 miliardi e 600

milioni di euro. Quotato alla Borsa di Parigi, il Gruppo è in mano al Management ed ai collaboratori; il 70% dei dipendenti è infatti azionista mentre sono escluse Banche ed Istituti dalla proprietà.

La Multinazionale francese raggruppa diverse società:

- STEF Seafood: si occupa di logistica e trasporto dei prodotti del mare.
- STEF Logistics: si occupa di stoccaggio e logistica di prodotti alimentari a temperatura controllata.
- STEF Transport: società specialista del trasporto di prodotti a temperatura controllata.
- STEF Iberia: società del gruppo che opera nella penisola Iberica.
- STEF Italia S.p.a (in precedenza CAVALIERI TRASPORTI S.P.A. e Dispensa Logistics), opera in Italia.
- STEF IT: società del gruppo che si occupa dei sistemi informativi dedicati al trasporto e logistica dei prodotti a temperatura controllata.

Nel 2006 il Gruppo STEF ha acquisito Cavalieri Trasporti, integrandosi anche sul perimetro italiano. In anni recenti STEF ha effettuato una riorganizzazione operativa delle proprie attività specialistiche riunendole in Business Unit, per soddisfare sempre meglio le esigenze dei clienti. Questo processo di riorganizzazione e integrazione ha generato business unit dedicate, come STEF Frozen e STEF International. Nel 2011 si è proceduto all'integrazione del settore della logistica grazie all'acquisizione di Dispensa Logistics: azienda italiana fortemente specializzata nella logistica alimentare. Dal 2012, tutto il sistema di offerta viene riunito sotto l'unico marchio STEF Italia e sarà integrato con l'acquisizione di quattro piattaforme Ferrero per la conservazione a temperatura controllata e di Marconi Freddo Europa, nel 2018, per la catena del surgelato. Nel ~~2019~~ 2021 è stata potenziata la B.U. internazionale con l'acquisizione di Nagel Italia che contava tre filiali sul territorio nazionale. Le attività di STEF ITALIA investono i settori:

Industria

STEF si è specializzata nell'ottimizzazione delle attività di stoccaggio e trasporto, per ridurre i tempi di consegna, mantenendo al massimo sicurezza e controllo della qualità unite ad una versatilità di soluzioni proposte. Le competenze acquisite consentono di coprire ambiti diversi collegando, con servizi di alto livello, le aziende alimentari con il mondo della distribuzione e della ristorazione.

Retail

STEF fornisce servizi di supply chain ai retailer di ogni dimensione e settore alimentare: dalla grande distribuzione organizzata, alle piccole catene, fino agli alimentari di prossimità. L'esperienza maturata nella creazione di servizi personalizzati, consente a STEF di fornire soluzioni IT efficienti e dedicate, in grado di tracciare tutti i flussi e di migliorare le performance di magazzino.

Attraverso la gestione di piattaforme e centri di distribuzione, STEF è in grado di occuparsi dell'intera supply chain di categorie di prodotti alimentari che necessitano di temperature controllate diverse: dal fresco al surgelato al termosensibile.

Ristorazione

L'expertise raggiunta, il rispetto delle norme sulla qualità e sicurezza ed uno staff flessibile ed orientato al cliente, hanno attrezzato STEF a rispondere alle richieste di personalizzazione, varietà e qualità provenienti dal settore della ristorazione fuori casa. Come operatore logistico STEF è in grado di interpretare i dati e proporre soluzioni sempre più efficienti per i clienti finali di questo settore.

E-commerce

Seguendo l'evoluzione del mercato e dei consumatori, STEF ha sviluppato in Italia, negli ultimi anni, una nuova offerta dedicata al mondo dell'e-commerce, effettuando consegne a domicilio nel totale rispetto della catena del freddo.

Il gruppo dispone di una rete di filiali distribuite in modo capillare su tutto il territorio nazionale, incluse Sicilia e Sardegna, potendo così contare su un network totalmente a temperatura controllata che preserva al meglio tutte le caratteristiche qualitative e di sicurezza dei prodotti alimentari freschi. Questa specializzazione ha permesso a STEF

di diventare il partner di riferimento nel mondo dell'agroalimentare, collegando quotidianamente i mondi della produzione e del consumo.

Essendo il player di riferimento nel mercato, in grado di garantire il mantenimento della catena del freddo, STEF ha potuto introdurre, nell'ambito del food e-commerce, un servizio ad alta specializzazione nella gestione della consegna a domicilio di prodotti alimentari freschi. Senza intaccare la sua storica specializzazione verso l'industria, la distribuzione e la ristorazione, STEF nel 2020 ha potenziato sempre di più il servizio Home Delivery del fresco integrando così il servizio di consegna a domicilio.

La storia di STEF ITALIA è caratterizzata da un percorso di crescita e di specializzazione continuo nel tempo. Grazie all'apertura di nuove filiali, al raggiungimento di importanti risultati di business e all'evoluzione del sistema di offerta ha strutturato una rete di 34 filiali a temperatura controllata su tutto il territorio nazionale. L'acquisizione delle attività a temperatura negativa del Gruppo Marconi ha permesso non solo di completare l'offerta di servizio in Italia ma, all'intero Gruppo STEF, di ampliare in Europa la propria rete per il surgelato.

2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione

Politiche di investimento lungimiranti e il lavoro per raggiungere standard sempre più elevati, hanno portato al consolidamento della posizione di STEF sui mercati, tramite la costruzione di un sistema integrato in grado di offrire qualità, prossimità e performance operative di primo livello.

All'integrazione di sistema si accompagna una politica, voluta dal Management, diretta all'integrazione di culture e all'omogeneizzazione di pratiche e di processi.

Parallelo allo sviluppo di fatturato si sta perseguendo un obiettivo di sviluppo organizzativo: negli ultimi anni si sono potenziati e trasformati diversi Dipartimenti. Per esempio, è stato creato il Dipartimento "Innovazione di processo e tecnologica", integrato all'interno della "neonata" Direzione Trasformazione. Una capacità di sviluppo e di visione globale si esprime anche in Italia dove la Direzione Metodi e Processi ha compiuto una mappatura e ingegnerizzazione dei processi per renderli più *lean*, generando un bisogno di formazione sull'utilizzo di gestionali specifici.

Fa parte delle recenti innovazioni organizzative anche la pratica di redigere, ogni 5 anni, Piani di sviluppo a medio termine relativi agli assi di business e strategici per ciascuna direzione del Board aziendale.

"La capacità di visione e struttura è una delle chiavi del successo e della leadership di STEF a livello nazionale ed europeo".

L'obiettivo strategico che rientra negli assi di ogni Direzione è sicuramente il consolidamento delle leadership nel territorio. STEF lavora quotidianamente per radicare sempre più la propria presenza sul territorio.

Insieme alle strategie di consolidamento, STEF punta a progettare nuovi servizi e a praticare uno scouting costante di nuovi mercati.

La Responsabilità Sociale d'Impresa, e l'ambito della sostenibilità ambientale sono un altro elemento cardine della strategia di sviluppo dell'azienda: si stanno perciò realizzando piani concreti per la riduzione delle emissioni, il risparmio energetico, il riciclaggio dei rifiuti e l'ottimizzazione delle risorse.

STEF ha sviluppato il progetto europeo "Moving Green", volto alla riduzione delle emissioni di CO₂, grazie allo svecchiamento del parco mezzi. STEF ha inoltre compiuto forti investimenti sul fotovoltaico.

Inclusione e diversità, uguaglianza professionale e diversità di genere, sono altri importanti principi che rappresentano un ulteriore asse di sviluppo di STEF. Il Gruppo ha infatti avviato il Progetto EGA.PRO (Egalité Professionnelle) che ha l'obiettivo di accompagnare il Gruppo verso una sensibilizzazione al tema dell'uguaglianza professionale e diversità di genere, promuovendo azione concrete su 5 assi: aumentare la diversità di genere all'interno dei vari mestieri, aumentare l'attrattività del settore dei trasporti, continuare a migliorare gli spazi di lavoro, promuovere una sempre migliore conciliazione vita professionale/vita personale. *"Stiamo facendo molto su questo fronte... Si tratta, a partire da un lavoro di sensibilizzazione, di innescare insieme al livello manageriale processi di innovazione culturale e sociale nell'organizzazione"*. In STEF solo 1/3 dei dipendenti è donna: l'obiettivo di qui al 2030 è di accrescere del 25% la popolazione femminile, ma anche di rendere questo lavoro più attrattivo per i giovani.

In STEF ITALIA nel 2018 è nato il progetto "Ladies First" che, a tutti gli effetti, ha anticipato le tematiche di

diversity ed inclusione e che fa parte della formazione del Piano oggetto di monitoraggio.

Le innovazioni rese possibili dall'Industria 4.0 sono certamente interessanti per STEF ma il settore della logistica di prodotti agroalimentari tratta prodotti delicati, termosensibili, per i quali occorrono calibrature specifiche per prodotto, e dunque anche le spinte all'automazione devono tenere conto di questa specificità.

2.3. Obiettivi aziendali e formazione

Il Gruppo STEF coltiva quattro valori cardine della propria azione: Rispetto, Rigore, Entusiasmo, Senso della Performance. Su questi valori si struttura un forte senso di identità, che ha portato ad esempio i dipendenti a diventare azionisti dell'impresa: *“Essere proprietari di una parte del Gruppo ci rende molto “investiti”, “ingaggiati””*.

La formazione è ritenuta un utile grimaldello per potenziare il senso di appartenenza e di identità: *“Insieme allo sviluppo di competenze consente di creare legami, relazioni, alimentare lo scambio di idee. Condividere i problemi dentro le aule aiuta a creare una community”*.

Esistono a tal fine progetti specifici di formazione, come quello su Team Building per le Direzioni, ma anche occasioni di incontro programmate per socializzare e conoscersi; ad esempio cene annuali o Convention dei quadri: *“Usiamo spesso il termine: la Famiglia STEF”*.

L'attenzione al benessere dei dipendenti è un altro elemento che concorre a creare senso di appartenenza. STEF conduce frequenti Analisi di Clima da cui derivano programmi di azione organizzativi o formativi; la percentuale di risposta a quella dello scorso anno di STEF ITALIA su “Work Life Balance” è stata altissima dimostrando quanto i lavoratori desiderino esprimere e condividere la propria opinione per ottenere interventi conseguenti: *“Questo è senso di identità e di appartenenza”*.

Le azioni formative del progetto “Ladies First” contenute nel Piano formativo STEF ITALIA 2020 nascono a valle dell'analisi di clima aziendale realizzata nel 2018, tra i cui temi vi era anche quello della discriminazione in senso lato (di genere, etnica, religiosa etc...). Seppur in minima percentuale, una piccolissima parte della popolazione aziendale ha indicato di aver assistito a episodi di discriminazione, e dunque sono nati i Laboratori di Ladies First: luoghi di condivisione e scambio di esperienze e di idee, di empowerment femminile.

La formazione “cross”, internazionale, è una ulteriore occasione per creare una rete di relazioni e consolidare un'appartenenza. Tra le diverse opportunità formative, un progetto importante coinvolge le figure manageriali ad alto potenziale che ricoprono o potrebbero ricoprire posti chiave. Questa formazione, organizzata in collaborazione con l'Università HEC (Ecole des hautes études commerciales) di Parigi, raccoglie in aula manager provenienti dai diversi Paesi Europei.

STEF collabora attivamente con le Istituzioni scolastiche sul territorio. Il progetto “Ambassadorat” porta a presentare il Gruppo STEF nelle Università e negli ITIS e ITS con un indirizzo specifico su trasporti e logistica (Bologna, Piacenza, Milano, Verona). Con questi istituti tecnici la collaborazione si è rafforzata nell'ultimo anno e ciò ha prodotto un numero considerevole di stage e tirocini in azienda.

Le Università (principalmente Bocconi, Università di Parma, Politecnico di Bari e Torino, Università di Bologna) rappresentano *“luoghi strategici dove fare scouting di giovani laureati ad alto potenziale”*.

“STEF Graduate Program” è un progetto di crescita manageriale promosso da STEF, in cui neolaureati selezionati hanno la possibilità di seguire per due anni un percorso di formazione con l'azienda. I mesi di formazione finalizzati ad una presa di responsabilità di un ruolo manageriale, sono fondamentali per preparare a ruoli professionali che la formazione scolastica non è in grado di fornire.

Per alcune figure manageriali difficili da reperire sul mercato, quali direttori di filiale e di area, questa formazione diventa una condizione indispensabile. Il progetto è rivolto a neoassunti ad alto potenziale che andranno a ricoprire ruoli di direzione.

Sul processo di *onboarding*, STEF intende lavorare per potenziare strumenti e modalità. *“Il rischio maggiore di perdere collaboratori è nei primi due mesi”*. La fidelizzazione del collaboratore è un tema sempre più di rilievo per il quale vanno trovate strategie efficaci.

Per le figure di staff, commerciali, responsabili di filiale e di area, manager, il percorso di *onboarding* parte con la preparazione di un Planning di integrazione in cui si definiscono durata, giorni e contenuti dell'affiancamento, nonché il tutor dedicato. Per i livelli operativi l'inserimento e la formazione in affiancamento sono gestiti dal singolo ufficio di cui il neoassunto entra a fare parte.

Anche riguardo ad un tema importante, su cui STEF sta investendo parecchio (tanto da avere costituito un Dipartimento specifico) quale quello della sostenibilità ambientale, si reputa necessario implementare competenze particolari rivolte alla transizione energetica; ciò significa rafforzamento in termini di risorse umane e soprattutto interventi formativi. Accanto alla formazione tecnica che già viene programmata per i componenti del dipartimento, STEF sostiene la necessità di avere, a cominciare dal livello manageriale, una formazione finalizzata ad attivare una sensibilità sul tema. A cascata occorre poi innescare, con il sostegno del livello manageriale, processi di sensibilizzazione culturale nell'intera organizzazione.

“Sostenibilità ambientale, uguaglianza professionale sono temi che un manager deve fare necessariamente propri perché sono pilastri, in questo momento, della leadership e della managerialità”.

Stef considera la formazione un elemento strategico per lo sviluppo delle persone in azienda. Le competenze trasversali e relazionali, in particolare, sono gli elementi sui quali punta per la crescita dei propri dipendenti e collaboratori: crescita in consapevolezza di ruolo, in leadership, autorevolezza, credibilità sia interna che esterna.

Le tematiche su cui STEF accentra la formazione sono legate alle soft skills: Leadership, comunicazione, empowerment al femminile, tecniche di vendita, negoziazione e assertività commerciale: *“Questi sono un po' i nostri must have”*. A questi temi, si aggiungono, di anno in anno, nuovi contenuti da sviluppare, anche di carattere tecnico.

Gli aspetti comportamentali/soft e, in parte, tecnici costituiscono il fulcro del piano formativo “Formazione in STEF ITALIA 2020” le cui azioni hanno riguardato un ampio spettro di temi: quello della leadership e della gestione dei collaboratori e dei progetti (Azioni “Leadership” I° e II° livello, “Contratto di leadership”); il ruolo delle donne in azienda, approfondendo temi legati all'organizzazione aziendale, alla relazione e alla motivazione (Azione “Ladies First”); le competenze di negoziazione nella vendita (Azione “Negoziazione generativa ed assertività commerciale”,) e comunicative (Azioni “Comunicazione efficace ed al telefono”, “Comunicazione efficace e presentazione Power Point”); le tecniche di vendita (Azione “Tecniche di vendita”).

Anche i corsi più tecnici, essendo di livello avanzato (Azioni “Excel avanzato”, “Visual Basic”) miravano ad implementare la capacità di prendere decisioni tramite una corretta raccolta e analisi dei dati.

2.4. Considerazioni riepilogative

La storia di STEF ITALIA è caratterizzata da un percorso continuo di crescita e di specializzazione alla base del quale agiscono politiche di investimento lungimiranti e una ricerca costante per raggiungere standard sempre più elevati. Gli obiettivi di sviluppo organizzativo, insieme a quelli di fatturato, hanno prodotto molti processi di innovazione, dalle trasformazioni tecnologiche alla creazione di nuovi Dipartimenti, al consolidamento di pratiche come i Piani di Sviluppo quinquennali per ciascuna direzione del Board aziendale.

Consolidamento delle leadership nel territorio, sostenibilità ambientale, inclusione e diversità, uguaglianza di genere sono tra le principali azioni di sviluppo che STEF porta avanti con molti progetti, ma anche attraverso la formazione dei livelli manageriali e a cascata nel resto dell'organizzazione.

La formazione rappresenta infatti un fattore strategico per lo sviluppo delle persone e la competitività aziendale. Le competenze trasversali e relazionali, in particolare, sono gli elementi sui quali STEF punta per la crescita dei propri dipendenti e collaboratori: crescita in consapevolezza di ruolo, in leadership, autorevolezza, credibilità sia interna che esterna all'impresa. Acquisizione e potenziamento di soft skill quali: leadership, comunicazione, empowerment al femminile, tecniche di vendita, negoziazione e assertività commerciale, sono le competenze che STEF ritiene indispensabili per coltivare una crescita manageriale. Anche sulla formazione l'impresa si mostra molto attiva nell'elaborare o partecipare a progetti che coinvolgono il livello nazionale, a volte l'intero Gruppo, oppure il territorio con le Istituzioni scolastiche ed universitarie.

Il processo di *onboarding* e la formazione ad esso connessa sono visti con grande attenzione dall'impresa in quanto strumenti indispensabili ad acquisire conoscenza e abilità lavorativa, veicolare senso di appartenenza, ridurre il rischio di rapidi turn over.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno

STEF ITALIA è autonoma rispetto alla casa madre nella ideazione del proprio Piano Formativo, ma con uno scambio ed una condivisione sempre costruttivi e stimolanti: nei singoli progetti, nella scelta dei docenti e dei contenuti. Questo perché: *“Tutti i nostri piani formativi sono creati ad hoc sui bisogni effettivi dei nostri collaboratori; non sono calati dall'alto”*. I Piani formativi nascono infatti da differenti rilevazioni: la prima è il Colloquio di sviluppo annuale in cui ciascun dipendente condivide con il proprio responsabile i bisogni di formazione personali, sia di formazione on the job che formazione esterna come quella che viene finanziata da Fondimpresa. La seconda rilevazione proviene dagli incontri tra la responsabile Sviluppo Risorse Umane ed il Board che insieme esplorano anche i bisogni di formazione impliciti emersi dai colloqui di sviluppo. La terza fonte per arrivare all'elaborazione delle proposte formative è la Direzione HR in quanto possiede una visione nazionale, complessiva dei bisogni di formazione. *“I nostri piani formativi nascono da queste fonti: sono i nostri collaboratori, i nostri manager che ci dicono ciò di cui hanno bisogno”*.

Il Piano Formativo in esame scaturisce da questo processo di analisi dei fabbisogni condotto ad inizio anno dalla Direzione HR, unito all'analisi del contesto aziendale e di mercato svolto dal top management. Per dare un deciso impulso alle competenze trasversali dei partecipanti e rispondere ad obiettivi di crescita nella managerialità e nella leadership, si è scelto di puntare su un intervento comportamentale. Con un intervento di carattere tecnico, più limitato, si è voluto perfezionare l'utilizzo di alcuni strumenti di lavoro quotidiano al fine di facilitare l'operato del personale interessato.

Nel Piano sono stati coinvolti dipendenti appartenenti a diverse unità produttive aziendali. Verificando la partecipazione ai singoli percorsi, la scelta delle figure professionali appare coerente sia con gli obiettivi formativi da raggiungere, sia con i contenuti sviluppati per l'acquisizione di competenze distintive.

Alle edizioni su Leadership hanno partecipato infatti responsabili operativi, di filiale, di staff, di sede; vale a dire tutte le figure che hanno una responsabilità gerarchica sui collaboratori.

L'azione “Contratto di leadership” era rivolta ai *graduate* che hanno quasi concluso i due anni di formazione del programma rivolto loro.

Nei corsi sulle tecniche di vendita la partecipazione ha riguardato tutta l'area vendite, in particolare gli account manager con minore esperienza lavorativa all'azione “Tecniche di vendita”, mentre l'azione “Negoziazione generativa ed assertività commerciale” era rivolta ai capi area commerciale. Gli Assistenti direttori vendita hanno partecipato al corso “Comunicazione efficace ed al telefono”, mentre “Comunicazione efficace e presentazione Power Point” era dedicata a tutto l'ufficio Progetti e studi. I corsi “Excel avanzato” e “Visual Basic” hanno coinvolto gli uffici Controllo di gestione e IT.

La formazione “Ladies First”, è stata rivolta trasversalmente a tutti i profili professionali presenti in impresa: dalle impiegate amministrative alle donne manager della Società.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'iter di raccolta ed analisi dei fabbisogni formativi è ben definito e calendarizzato nell'arco dell'anno. I colloqui di sviluppo individuale si concludono ad aprile; entro il primo semestre dell'anno, conclusasi la lettura, vengono definiti i bisogni, si elaborano possibili piste formative ed i laboratori di formazione. Il risultato, che riguarda tutte le filiali italiane, viene presentato a fine anno al Comitato di Direzione Nazionale per una sua validazione. In quella sede vengono stabilite le priorità di intervento formativo.

I contributi erogati da Fondimpresa costituiscono il 20-30% delle risorse che STEF impegna sulla formazione.

Poiché il campo di intervento maggiore nella formazione sviluppata in STEF riguarda le soft skill, sono questi percorsi ad essere finanziati prioritariamente anche tramite Fondimpresa.

A seconda del tipo di corso, la progettazione e la gestione può essere esclusivamente interna a STEF (principalmente i temi della comunicazione), essendo la responsabile Sviluppo Risorse Umane una formatrice riconosciuta, oppure co-progettata insieme a Partner e Docenti esterni. Con questi Partner, STEF intrattiene un rapporto consolidatosi nel tempo; ciò è garanzia, per STEF, di una conoscenza approfondita della realtà organizzativa e di conseguenza anche di poter avere un continuum di acquisizione di competenze negli anni per i propri dipendenti.

La selezione dei docenti per i corsi è accurata e prevede un momento di conoscenza reciproca tra Responsabile Sviluppo Risorse Umane e Docente: la responsabile Sviluppo Risorse Umane di STEF prende in esame, con un bando di gara, le proposte che arrivano dalle Società di riferimento, scegliendo le docenze più rispondenti alle necessità.

La gestione del piano formativo qui in esame è stata affidata ad un team progettuale costituito dal dipartimento Sviluppo Risorse Umane di STEF, dai docenti coinvolti nella erogazione della formazione e da un referente di una Società esterna incaricata di seguire tutti gli aspetti legati al monitoraggio e rendicontazione del piano secondo le procedure di Fondimpresa.

In generale l'attività di monitoraggio della formazione non è proceduralizzata; si rileva il grado di soddisfazione tramite i questionari al termine dei corsi. Per quanto riguarda l'efficacia formativa, i colloqui di sviluppo annuali sono un momento fondamentale di valutazione degli esiti della formazione sul piano lavorativo e dei gap di competenze da colmare.

Il Piano Formativo è stato realizzato nel periodo in cui erano ancora in vigore le restrizioni dovute al COVID. Questo ha determinato in parte una rimodulazione delle modalità didattiche (si è fatto formazione on line per un certo periodo) con cui i contenuti sono stati erogati. Nella nuova condizione non sono emerse nuove esigenze di formazione quanto, piuttosto, la necessità di integrare alcuni contenuti dei corsi: ad esempio, nel corso sulla leadership si è aggiunto e sviluppato il tema della “remote leadership”.

3.3. Considerazioni conclusive

La progettazione e lo sviluppo del Piano Formativo consente a STEF di realizzare un percorso virtuoso che parte dai bisogni espressi dai collaboratori, si arricchisce del lavoro di confronto tra Direzione HR e Board che fa emergere ulteriori esigenze implicite ed esplicite, e infine viene sintetizzato e definito nelle priorità dal Comitato di Direzione Nazionale. I Piani sono quindi frutto di esigenze concrete del singolo, partono dal basso ed incrociano gli obiettivi di miglioramento dell'impresa. L'intero processo formativo è gestito dal dipartimento Sviluppo Risorse Umane, dalla progettazione dei contenuti, di concerto con la società di consulenza, alla scelta dei docenti; questo garantisce un presidio sulla rispondenza della formazione ai bisogni formativi raccolti e la customizzazione dei percorsi da sviluppare. I colloqui di sviluppo annuali non sono solo un momento di rilevazione dei fabbisogni formativi, ma anche di verifica degli esiti della formazione nel contesto di lavoro. Insieme ai questionari di gradimento costituiscono quindi una modalità di monitoraggio dell'efficacia formativa.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

Entrando nel dettaglio del Piano oggetto di monitoraggio la riproposta di tematiche trasversali, volte a sviluppare soft skill, è una conferma del fatto che questo tipo di formazione produce cambiamenti vincenti nei comportamenti lavorativi.

I corsi sulla leadership hanno determinato una crescita di capacità manageriali, in particolare “Contratto di leadership” ha concluso il lungo percorso di formazione del programma dedicato ai Graduate selezionati, ne ha potenziato le competenze, consolidato la motivazione a lavorare in STEF e stabilito un “patto d'ingaggio” con

l'impresa che, ci si attende, durerà nel tempo.

Anche le restanti azioni, nel giudizio di chi ha partecipato all'intervista, hanno fornito strumenti utili al lavoro quotidiano; dalle tecniche per condurre una efficace strategia di vendita alla sperimentazione di modalità comunicative diverse, più incisive. L'aver approfondito la conoscenza di programmi informatici come Excel e Visual Basic ha portato un miglioramento nella capacità di elaborare i dati, rendendone più agile la lettura.

La formazione "Ladies First", insieme alle azioni messe in atto con il progetto EGA.PRO, ha portato risultati di successo in termini di conquista di ruoli apicali solitamente ricoperti da uomini: in STEF Italia infatti si sono aggiunte Diretrici di Filiale, Responsabili Operative, Diretrici Commerciali tra cui la responsabile Italia.

Una partecipante ha messo in rilievo l'importanza di un laboratorio come quello realizzato (e del progetto generale da cui deriva) per la sua crescita professionale come manager donna, coordinatrice di un team di 6 persone dell'area commerciale, nonché gestore di un portafoglio clienti.

I risultati, a suo giudizio, sono stati superiori alle aspettative; ad esempio nella capacità di coinvolgere il team in un metodo di lavoro per progetti. *"In questo corso si sono incontrati un mio bisogno di miglioramento personale espresso durante il colloquio annuale, con l'input venuto da HR e responsabili direttivi. È stato questo l'elemento del successo".*

"Altri bisogni formativi strategici che vedo per il futuro: a parte la formazione tecnica che va tenuta viva, bisogna continuare a lavorare su soft skill, come per esempio, Efficacia Personale".

4.2. Considerazioni riepilogative

La formazione per STEF rappresenta un grandissimo valore aggiunto: *"All'interno della nostra realtà diventa opportunità, una grande ricchezza; diventa una spinta motivazionale per i collaboratori e questo ha un effetto positivo sulla produttività oltre che sull'accrescimento delle competenze, il senso di appartenenza e di community".*

Le parole della responsabile Sviluppo Risorse Umane sintetizzano in maniera efficace quali esiti generali la formazione produca in STEF. Di conseguenza, anche l'investimento economico di STEF è rilevante: circa 250.000 euro all'anno vengono impegnati sul capitolo formazione.

5.CONCLUSIONI

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

Uno dei fattori determinanti per il successo della formazione di STEF è il fatto, più volte rimarcato dagli intervistati, che questa nasce dalle reali esigenze espresse in azienda.

Un secondo elemento positivo per la riuscita formativa è la qualità dei docenti in aula che, come detto più sopra, vengono concordemente scelti dopo un'accurata valutazione da parte dell'HR insieme alle Società di consulenza.

Il terzo fattore che offre una garanzia di buon esito formativo è la realizzazione di corsi customizzati per la realtà di STEF: *"Tutti i nostri corsi sono corsi aziendali, strutturati per la nostra organizzazione tanto che spesso all'interno dei Laboratori noi andiamo a trattare dei casi aziendali. È una formazione strutturata ad hoc per le nostre esigenze".*

Perché tutti questi fattori continuino a rappresentare dei punti di forza per la formazione è necessario però, mantenere un'apertura nel ricercare contenuti e sviluppare laboratori sempre più attuali e innovativi. Su questo aspetto STEF punta a lavorare per raggiungere ulteriori risultati.

Un'altra area su cui STEF desidera garantire il miglioramento costante è quella che riguarda la platea dei formatori. Occorre anche qui perseguire l'innovazione, cercando formatori con approcci metodologici diversi, nuovi, per stimolare in chi partecipa motivazione, interesse, apprendimento.

Estendere la platea degli interessati dalla formazione coinvolgendo, ad esempio, sempre più collaboratori dell'area operativa, è un ulteriore obiettivo di miglioramento.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

La formazione in STEF si dimostra un sistema virtuoso che presenta numerosi aspetti classificabili come buone prassi, generatrici di successi in termini sia di acquisizione di competenze che organizzativi.

La prima riguarda il processo di rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi che nasce dal confronto *one to one* tra dipendente e responsabile e fa emergere necessità, aspettative di crescita individuali. Questi bisogni si incrociano con le conoscenze complessive e gli obiettivi di sviluppo organizzativo espressi dalla dirigenza. Fondamentale è il ruolo di filtro dell'HR nel sintetizzare e rappresentare tutti questi bisogni in un quadro di proposte e di priorità formative che poi diverranno il Piano della Formazione annuale.

Avere un'immagine chiara delle reali esigenze formative, consente all'impresa di cucire su di sé una formazione su misura, con maggiori probabilità di raggiungere obiettivi di efficacia organizzativa.

La cura nel mantenere una consulenza esperta con un pool di società formative, che nel tempo hanno imparato a conoscere l'impresa, e la selezione, non delegata a terzi, delle docenze da coinvolgere sono ulteriori buone prassi che garantiscono un'efficacia formativa.

Va poi segnalata, a nostro avviso, l'attenzione crescente da parte di STEF al processo di *onboarding* dei nuovi dipendenti. Oltre a strutturarsi in un lungo progetto formativo per i talenti in ingresso, si seguono Planning di integrazione per gli altri livelli manageriali e piani di affiancamento per le figure operative nei singoli uffici. Le organizzazioni oggi hanno infatti assoluta necessità di mantenere in azienda i migliori talenti, attuando politiche incentrate sul benessere aziendale per inserire rapidamente i nuovi dipendenti e fidelizzarli all'impresa. Per strutturare al meglio un piano di inserimento efficace, STEF attua anche colloqui in uscita per raccogliere informazioni sulle motivazioni che portano a lasciare l'impresa anzitempo.

5.3. Conclusioni

La mancanza di competenze è l'ostacolo reale per la capacità di innovazione di un'azienda. I piani di formazione di figure manageriali sono una delle aree di investimento formativo maggiormente rilevanti. L'obiettivo, infatti, è far sì che i dirigenti siano pronti a sostenere le sempre nuove sfide introdotte dal contesto economico-sociale, nonché capaci di proiettarsi nel futuro verso innovazioni sia di prodotto che di processo.

Come per la maggior parte delle imprese di grandi dimensioni, il modello di formazione continua di STEF è un modello piramidale in cui l'acquisizione e il rafforzamento delle competenze dei livelli manageriali produce una migliore risposta organizzativa in termini di efficienza e competitività dell'impresa ed una maggiore capacità di lettura e risposta ai gap formativi da colmare.

Le competenze trasversali negli ultimi anni stanno assumendo sempre più importanza all'interno di profili manageriali. La formazione in ambito *soft skill* è fondamentale per ruoli professionali di alto livello come i manager, che si trovano frequentemente a gestire situazioni complesse e un gran numero di risorse, necessitando di doti di leadership, di *teamwork* e orientamento al risultato. I manager, infatti, non sono solo una componente del team di lavoro, ma figure chiave per quanto riguarda il management, ovvero la guida e la direzione delle risorse verso gli scopi e gli obiettivi dell'organizzazione. Per questo motivo la formazione dei dirigenti deve coprire aree di competenza che riguardano innanzitutto la gestione dei collaboratori: la formazione continua in questo ambito permette di condurre efficacemente le proprie risorse verso obiettivi operativi, nell'ottica di una crescita sia personale che professionale allineata ai valori aziendali; in secondo luogo la gestione dei cambiamenti: una tipologia di formazione per gestire in maniera efficace e strutturata progetti di innovazione e cambiamento in azienda; infine la gestione dei conflitti.

Queste sono le aree cui si rivolge prioritariamente anche la formazione di STEF: leadership, comunicazione, empowerment al femminile, tecniche di vendita, negoziazione e assertività commerciale sono le tematiche sviluppate ad esempio nel Piano formativo monitorato. Su queste aree si intende continuare ad investire nella formazione futura puntando, oltre che alla gestione delle risorse umane, alla gestione dei cambiamenti con progetti top down che riguardano, per esempio, l'integrazione e la parità professionale, la sostenibilità ambientale.

Per il futuro, l'allargamento della platea dei partecipanti alla formazione è un obiettivo ulteriore, insieme all'individuazione di strumenti e modalità per realizzare un processo di inserimento efficace dei nuovi collaboratori in azienda.