

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Baschieri & Pellagri

Castenaso (Bologna)

Ambito tematico strategico:

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

Piano Conto Formazione
302821

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023
Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi
Fabjola Kodra
Cinzia Roda

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione.....	7
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	8
3.3 Considerazioni conclusive	9
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	9
4.1 L'impatto della formazione	9
4.2 Considerazioni riepilogative	10
5.CONCLUSIONI	10
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	10
5.2. Le buone prassi formative aziendali	10
5.3. Conclusioni	11

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 Baschieri & Pellagri dipende dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione di processo.

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 2022. 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 a Baschieri & Pellagri - partendo dall'analisi della partecipazione al *Piano formativo del Conto Formazione 302821 – Sviluppo delle competenze in Baschieri & Pellagri* 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

Baschieri & Pellagri, con sede a Marano di Castenaso (Bologna), è specializzata nella progettazione, produzione e distribuzione di polveri, bossoli “Gordon”, borre e cartucce per armi a canna liscia, utilizzate nei settori della caccia e del tiro a volo.

L'azienda nasce nel 1885 dall'unione delle competenze di Settimio Baschieri, cacciatore appassionato e Guido Pellagri, laureato in Chimica. L'oggetto sociale è la produzione e commercializzazione di polvere da sparo e cartucce da caccia e tiro. Il primo prodotto messo in commercio è la polvere Acapnia, dal greco ‘senza fumo’. Tale polvere incontra il favore dei cacciatori e gradualmente si diffonde in tutta la penisola. Accanto all'Acapnia, nascono nuove formule per le polveri.

Da allora l'Azienda rappresenta una storia di differenziazione tecnologica: dalla produzione di polvere alla produzione industriale di cartucce e borre in plastica, fino alla realizzazione di un bossolo con l'innovativa tecnologia Gordon, brevettata dall'Azienda nel 1989.

Le cartucce Baschieri & Pellagri dal 1930 ad oggi hanno rappresentato per decine di campioni la scelta di fiducia con cui raggiungere i gradini più alti del podio.

Olimpionici e atleti di caratura internazionale hanno contribuito con le loro vittorie a mantenere altissimo e quasi leggendario il palmares della casa felsinea, con un'evidente espansione a livello mondiale della rappresentatività del marchio e delle proprie solide qualità.

Nel 2020, la Fiocchi Munizioni, storica azienda lombarda attiva nel settore delle munizioni, rileva il 100% della proprietà di Baschieri & Pellagri. L'unione delle due aziende ha creato il leader europeo nel segmento caccia e tiro, nonché l'unico gruppo a livello mondiale con una piattaforma industriale integrata verticalmente che garantisce notevoli sinergie ed un significativo vantaggio competitivo. In seguito all'operazione, il gruppo possiede tre impianti produttivi in due continenti, con una presenza capillare nel settore: lo storico stabilimento Fiocchi di Lecco per il munizionamento metallico, il polo di eccellenza nel segmento caccia e tiro di Baschieri & Pellagri a Marano di Castenaso ed il polo produttivo della Fiocchi of America negli Stati Uniti.

In aggiunta a ciò, la complementarità della gamma di prodotti delle due aziende e la loro capacità di innovazione hanno permesso, grazie all'esteso network commerciale di Fiocchi a livello internazionale (che può contare anche su una solida e quarantennale presenza negli Stati Uniti), di ottenere una significativa crescita sui mercati internazionali. La realtà sorta in esito alla fusione costituisce un player di mercato in grado di competere su scala più ampia, curando produzione e commercializzazione di munizioni per scopi civili, militari e di caccia. Il gruppo nato dall'unione di Fiocchi e Baschieri & Pellagri ha raggiunto un fatturato complessivo superiore a 200 milioni di euro, con oltre 800 dipendenti al momento dell'integrazione¹, di cui circa 120 a Castenaso.

A novembre 2022 Czechoslovak Group (CSG) ha annunciato l'acquisizione del 70% di Fiocchi Munizioni. CSG, con sede principale a Praga (Repubblica Ceca), è il più importante gruppo industriale della Repubblica Ceca con una forte impronta internazionale, attivo a livello globale in 5 segmenti strategici di business: aerospaziale, difesa, trasporti, munizioni e progetti di sviluppo. CSG impiega oltre 10.000 dipendenti nel mondo ed è proprietaria di un

¹ <https://www.baschieri-pellagri.com/it/news/id/46.aspx>

portafoglio di aziende di stampo industriale impegnate nei settori civile e della difesa. L'operazione prevede l'acquisizione da parte di CSG del 70% di Fiocchi Munizioni, in partnership con la famiglia Fiocchi e Charme Capital Partners (fondo di *private equity*) che manterranno il rimanente 30% per garantire continuità sia nella tradizione di quasi 150 anni dell'Azienda, che nella recente organizzazione manageriale sviluppata dopo l'acquisizione di Charme Capital Partners alla fine del 2017.²

2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione

Il settore Ricerca e Sviluppo ha un ruolo determinante e rappresenta per Baschieri & Pellagri un investimento in stretta relazione con la nostra generale strategia di business.

I professionisti all'interno di questa divisione lavorano insieme per soddisfare le esigenze dei clienti con soluzioni sempre migliori, sostenuti da una capacità di gestione delle innovazioni.

La realizzazione di un prodotto con eccellenti prestazioni e massima affidabilità si fonda su una continua ricerca, volta all'ottimizzazione e all'innovazione, che riguarda non solo il prodotto finito ma anche le materie prime, i componenti strategici e i processi produttivi aziendali.

Numerosi sono gli esempi che si possono portare a dimostrazione della determinazione di Baschieri & Pellagri nel perseguire traguardi evolutivi sempre più avanzati: l'attenta ricerca delle materie prime, della composizione chimica e il processo produttivo delle polveri per ottenere sempre le migliori rese balistiche; una continua ricerca che ha portato alla concretizzazione di un innovativo processo produttivo per la realizzazione di borre e buscioni e, infine, l'originalità e la ricerca nella progettazione di nuovi modelli di cartucce per ampliare e migliorare le possibilità, le modalità di utilizzo e le performance dei prodotti B&P.³

L'innovazione è ciò che ha guidato e guida da sempre la storia di Baschieri & Pellagri: dall'innovativo Bossolo Gordon, descritto dall'azienda come autentica rivoluzione nella storia del bossolo, che da elemento inerte ne fa un elemento vitale e prezioso, in grado di attutire il contraccolpo dello sparo. Le cartucce prodotte con il Gordon presso lo stabilimento di Castenaso sono diventate parte integrante dell'immagine e del DNA aziendale, evidenziando quanto l'impresa abbia costantemente a cuore lo sviluppo e la realizzazione di nuove soluzioni tecniche.

Altra eccellenza si configura nelle polveri da sparo, speciali per qualità e prestazioni e corrispondenti a diverse caratteristiche ed esigenze, come la polvere Nike, la già citata Acapnia, dal greco 'senza fumo', e la polvere MG2, composta per il 90% da nitrocellulosa con elevato titolo di azoto e per il 10% da nitroglicerina.

Il controllo qualità rappresenta per Baschieri & Pellagri una costante prima, durante e dopo la produzione: l'Azienda ha al suo interno un banco di prova all'avanguardia con chimici e tecnici specializzati, che ogni giorno effettuano numerosi controlli su componenti e cartucce per garantire i migliori prodotti possibili. Sono numerose le fasi del controllo qualità in Azienda:

- Selezione severa e scrupolosa dei fornitori;
- Controlli periodici sulle materie prime;
- Controlli costanti e ripetuti, durante l'intero processo produttivo delle cartucce, per un totale di 33 diverse operazioni di controllo indipendenti;
- Controlli funzionali e prestazionali del prodotto finito cartuccia;

² <https://www.baschieri-pellagri.com/it/news/id/57.aspx>

³ https://www.baschieri-pellagri.com/it/ricerca_sviluppo.aspx

- Supporto e consulenza costante nei confronti di tutti gli stakeholders.

Il complesso delle procedure di qualità viene sviluppato e revisionato all'interno dell'azienda con la medesima ottica di adeguamento dei meccanismi di controllo agli sviluppi del prodotto e delle sue fasi di realizzazione.⁴

Grande attenzione viene data anche a sostenibilità ed ambiente. Nel 2021 è stato presentato il progetto Green Core, una gamma di componenti (borre e couvette) prodotti con materiale 100% biodegradabile.

Un progetto guidato dal dipartimento Ricerca & Sviluppo di Baschieri & Pellagri, sviluppato grazie alla collaborazione con Istituti di Ricerca Accademici.

Preservare l'eredità delle prossime generazioni di appassionati è l'impegno che Baschieri & Pellagri porta avanti quotidianamente. Questo tema è anche uno dei maggiori focus della comunicazione che l'azienda condivide a tutti i livelli, sia internamente che esternamente, contribuendo in modo attivo alla sensibilizzazione verso l'opinione pubblica.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Gli obiettivi formativi manageriali si concretizzano in percorsi di formazione e/o corsi individuali su soft skill/competenze manageriali che vedono coinvolti quadri e impiegati aziendali.

Secondo la responsabile delle risorse umane, la formazione è uno strumento essenziale per intervenire nella cultura aziendale, anche se il ROI è indiretto e si vede a distanza di anni. La direzione HR ha comunque intrapreso, in previsione delle imminenti sfide, un processo di strutturazione delle procedure e di potenziamento dei piani formativi di onboarding di figure da inserire in tutte le aree aziendali. Il percorso di formazione si è svolto partendo dai valori, anche al fine di consolidare la condivisione della mission aziendale: passione responsabile, senso di appartenenza, affidabilità e fiducia. Il percorso formativo intrapreso mirava a tradurre in pratiche e comportamenti condivisi tali valori. Il piano di sviluppo è partito nel 2021, con il coinvolgimento dei livelli superiori (responsabili di area) e la creazione delle job description, ed è attualmente in estensione ai secondi livelli (impiegati, intermedi): punta alla diffusione ed interiorizzazione del modello di leadership aziendale e del Gruppo.

Il processo di formazione interna degli operai che lavorano all'interno dei reparti produttivi consiste invece in un inserimento in affiancamento ad un tutor per un periodo che va da 3-4 settimane a 3 mesi, a seconda del ruolo (i meccanici di reparto, ad esempio, hanno il periodo di inserimento più lungo), accompagnato a formazione on the job sulle macchine/impianti.

Il contesto aziendale è tale per cui si prevede uno stimolo per i collaboratori ad avanzare richieste di formazione, in modo da aumentare competenze ed implementare le hard e soft skills.

Per coloro che lavorano negli uffici di Baschieri & Pellagri è previsto un piano di formazione in ingresso per i nuovi assunti che prevede formazione on the job in base al ruolo ed eventuale affiancamento ai responsabili delle altre aree aziendali finalizzata a favorire l'ingresso in azienda.

La responsabile HR informa che nell'Azienda Fiocchi Munizioni, di dimensioni maggiori, è presente un modello di "welcome on board" più strutturato, non solo per il personale impiegatizio. Per concludere, è costante per tutta l'azienda la formazione su tematiche legate alla sicurezza sul lavoro.

La quota di investimenti in formazione derivanti dal Conto Formazione dell'azienda presso Fondimpresa ammonta

⁴ <https://www.baschieri-pellagri.com/it/azienda/qualita.aspx>

a circa il 10% sul totale annuo. L'Azienda definisce all'inizio di ogni anno un budget per la formazione. La maggior parte dei corsi inerisce all'ambito della salute e sicurezza sul lavoro, e per la stessa si fa spesso ricorso all'utilizzo del Conto Formazione per la presentazione di piani, in accordo con la RSU interna.

La somministrazione della formazione, gestione e rendicontazione dei Piani è affidata a più enti formativi del territorio.

Per la formazione manageriale e/o soft skills sono presenti partnership con società di esterne specializzate, in particolare con una società di consulenza le cui competenze hanno permesso di instaurare un lungo periodo di collaborazione.

Infine l'azienda partecipa anche agli Avvisi di Fondimpresa: le risorse messe a disposizione attraverso il Conto di Sistema si sono aggiunte agli altri fondi resisi necessari in particolare relativamente alla trasmissione di competenze per la sicurezza sul luogo di lavoro.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Al momento non sono presenti in Baschieri & Pellagri procedure strutturate di rilevazione e analisi del fabbisogno formativo in azienda. Ciò in ragione del numero limitato di dipendenti che compone l'organico aziendale e per via dei numerosi cambi di asset aziendali che si sono susseguiti.

La rilevazione dei bisogni formativi si realizza normalmente a partire dall'interlocuzione tra il dipartimento di risorse umane e i responsabili dei reparti ed i singoli dipendenti, all'interno di un registro di relazioni informali, che non per questo però appaiono meno efficaci. Inoltre, vengono stimulate le richieste di formazione su istanza del singolo che intenda aumentare le proprie competenze.

Per gli addetti ai reparti produttivi è presente un modello Skill Matrix⁵ che ha come obiettivo la valutazione dei singoli operatori su competenze (macchine) e comportamenti che viene aggiornato ogni anno a cura del responsabile della produzione e capi reparto.

Le motivazioni che hanno portato all'organizzazione del piano di formazione in analisi condotto si riconducono principalmente alla necessità di diffondere in Baschieri & Pellagri il modello di leadership del Gruppo e per fornire ai responsabili aziendali strumenti di gestione, competenze e soft skill fondamentali considerando il nuovo asset aziendale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Gran parte del processo formativo si realizza internamente per quanto riguarda il processo di *onboarding* ed in partnership con aziende specializzate del settore formativo.

Importanti per le attività di piena abilitazione funzionale delle nuove risorse sono le procedure di affiancamento interno, come sottolinea la direzione aziendale. Tali procedure permettono il trasferimento di competenze tecniche,

⁵ La Skill Matrix è uno strumento visivo che permette di definire e tenere traccia delle skill che ci si aspetta da ciascun dipendente, che dà modo non solo di associare delle skill ai ruoli aziendali, ma anche di tener traccia delle performance. (dal sito hrtools.it)

sia nella propria componente esplicita, sia in quella tacita, difficilmente trasmissibile se non attraverso procedure di affiancamento.

In particolare, il processo formativo oggetto del report si rendeva necessario per un cambiamento culturale da realizzare per innescare prima nel management, e poi nei collaboratori, un processo di allineamento al Leadership Model del Gruppo Fiocchi. Si è quindi promosso, attraverso la formazione, un modello di leadership comune definito dal board per creare comportamenti e prassi comuni, un allineamento di tutti i lavoratori ai valori aziendali. Il percorso si è concretizzato in un Piano Conto Formazione che ha visto il coinvolgimento a consuntivo di 7 dipendenti (1 impiegato e 6 quadri) per complessive 36 ore di formazione su azioni incentrate sullo sviluppo delle competenze manageriali, sulla mappatura dei processi e sulle job description (che cosa sono e come redigerle).

Attualmente, non è ancora stato implementato nelle procedure aziendali un percorso strutturato di rilevazione dell'efficacia della formazione, se non attraverso procedure euristiche da parte della responsabile HR, di esito puramente percettivo e non misurabile con rigore (vengono somministrati, comunque, questionari di gradimento). Di fondamentale importanza risulta però l'azione di mappatura ed analisi dei processi. Ancora prima della formazione propriamente intesa, nel corso formativo oggetto di analisi è stata realizzata una matrice RACI⁶, che ha fornito lo strumento di rappresentazione e analisi delle competenze di ogni persona e del ruolo che ha nei processi aziendali, definendo i ruoli e le responsabilità.

3.3 Considerazioni conclusive

Baschieri & Pellagri si trova in un momento di deciso cambiamento aziendale, legato al passaggio da una realtà imprenditoriale di tipo familiare ad un Gruppo multinazionale, e si ritiene fondamentale in questa fase supportare i lavoratori con attività di formazione soprattutto per tematiche gestionali

In questa prospettiva, l'attenzione di Baschieri & Pellagri per le attività di formazione appare ben decisa a raccogliere la sfida e consolidare la percezione dell'importanza di un'attenta gestione delle risorse umane.

L'azienda utilizza già virtuosi sistemi di monitoraggio (Skill Matrix e la Matrice RACI), alcuni dei quali implementati anche grazie a Fondimpresa, e vi è l'intenzione di continuare in questa direzione.

Il piano formativo oggetto di analisi ha inteso rispondere a tali esigenze innanzitutto attraverso la mappatura delle competenze e la redazione delle job description, al fine di identificare ruoli, funzioni e responsabilità delle figure professionali coinvolte.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il piano formativo oggetto della presente analisi si poneva l'obiettivo di abilitare il management, i collaboratori ed i dipendenti non solo a nuove competenze, ma più ampiamente ad una rinnovata coscienza del proprio ruolo in azienda in relazione con i colleghi, generando un cambiamento della cultura del lavoro che fosse in grado di promuovere un allineamento al modello di Leadership del Gruppo Fiocchi.

⁶ La matrice di assegnazione responsabilità, o RACI, pone in relazione le risorse con le attività delle quali sono responsabili, o con loro aggregazioni. La matrice RACI specifica il tipo di relazione fra la risorsa e l'attività: Responsible, Accountable, Consulted, Informed. Con tale strumento viene indicato "chi fa che cosa", all'interno di una organizzazione.

Anche grazie all'importante consulenza progettuale, la realizzazione del piano formativo oggetto di analisi ha permesso di rispondere alle esigenze formative e di promuovere tra i partecipanti comportamenti, prassi comuni, allineamento rispetto ai valori aziendali.

L'impatto sui partecipanti risulta essere stato positivo. I feedback riportati dal monitoraggio delle risorse umane ci fanno capire che il percorso ha reso più coesi i partecipanti, ha migliorato la comunicazione e reso più efficace lo scambio di informazioni e competenze nell'ottica di una collaborazione inter-funzionale rafforzata e migliorata, nell'ottica di un efficientamento della performance aziendale.

La valutazione – che per il momento è competenza esclusiva del dipartimento delle risorse umane – testimonia l'impatto positivo della formazione svolta in particolare in ambito comunicativo. Attraverso i percorsi intrapresi si è inoltre reso più efficace lo scambio di competenze tra stabilimenti. Attraverso una migliore conoscenza reciproca, il Piano ha aiutato i corsisti a creare più unione e collaborazione inter-funzionale, superando la logica dei “compartimenti stagni”. Sono stati creati gruppi su determinati progetti aziendali, tuttora esistenti.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il piano sembra rispondere efficacemente agli obiettivi aziendali di promozione di nuovi comportamenti e di preparazione delle competenze del personale in vista di una crescita graduale dell'azienda e del Gruppo.

Il piano ha inoltre favorito una migliore rilevazione di ulteriori fabbisogni formativi legati a competenze non sufficientemente diffuse e/o consolidate, permettendo la costruzione di competenze in ambiti considerati strategici per l'efficientamento delle attività aziendali.

Secondo la responsabile delle risorse umane, i consulenti hanno rafforzato la cultura HR in azienda.

5. CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che risultano aver determinato un impatto positivo del piano oggetto di analisi in relazione agli obiettivi della formazione di Baschieri & Pellagri si può annoverare l'ampia autonomia dell'ufficio risorse umane nell'identificare il percorso formativo più idoneo per raggiungere i risultati richiesti.

Il raggiungimento degli obiettivi inoltre ha comportato benefici accessori quali una maggiore e migliore comprensione della diffusione di competenze, elementi cioè che si sono rivelati di grande utilità per la migliore progettazione di attività formative nei tempi a seguire.

Più in generale, appare importante il ruolo dei partners in ambito formazione, società di consulenza in primis, che hanno coadiuvato l'ufficio risorse umane nell'affermazione a livello aziendale di una sensibilità diffusa riguardo l'importanza della comunicazione e della costruttiva interazione tra management e collaboratori.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Si ritiene di sottolineare quale buona pratica la redazione di documenti di analisi quali Skill Matrix e Matrice RACI, che permettono un'identificazione molto più strutturata, precisa e puntuale delle competenze / abilità presenti in

azienda (e, di conseguenza, di quelle da acquisire e/o potenziare) e dei dipendenti che le detengono, in un'ottica di valorizzazione del personale da semplici "risorse" a "portatori/detentori di risorse" da accrescere e consolidare attraverso adeguati percorsi formativi.

Inoltre, va considerata positivamente l'abitudine dell'affiancamento on the job durante l'espletamento della fase di onboarding.

Delle azioni formative svolte viene poi tenuta traccia e, pur in via informale, eseguita una valutazione ex post da parte dell'ufficio risorse umane dell'azienda.

5.3. Conclusioni

Complessivamente, l'azienda Baschieri & Pellagri risulta ben consapevole delle opportunità legate alla formazione, in particolar modo in relazione alle dinamiche di profondo cambiamento dell'assetto aziendale.

Forte è il ruolo dell'ufficio risorse umane nella promozione di esperienze formative e nella costruzione in azienda di una cultura della formazione, in rapporto agli obiettivi strategici e alle trasformazioni avviate negli ultimi anni. Quanto al piano in oggetto, ad apparire con tutta evidenza è la forte connessione tra obiettivi aziendali concreti di adeguamento e allineamento, maturati in seguito alle avvenute acquisizioni, con l'obiettivo di esser pronti ad accogliere sfide future.

Viene riconosciuta la necessità di un monitoraggio puntuale e di valutazione rigorosa della formazione realizzata, anche nella logica di descrivere l'evoluzione delle skills costruite nel corso del tempo dal personale a tutti i livelli. L'azienda sta già preparandosi ad accogliere tali sfide nei prossimi tempi.