

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

**Tradizione e innovazione tecnologica:
la formazione in Furlotti & C. S.r.l.**

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di
processo e di prodotto;
Transizione verde ed Economia circolare**

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 302313

Gruppo di ricerca:

Lorenzo Benassi Roversi

Fabjola Kodra

Cinzia Roda

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E SUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione	8
2.4 Considerazioni riepilogative.....	9
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	10
3.2 Il processo formative dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	11
3.3 Considerazioni conclusive.....	11
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	12
4.1 Il Corso e l'impatto della formazione	12
4.2 Considerazioni riepilogative.....	13
5. CONCLUSIONI.....	13
5.1 Gli Elementi e/o I fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
5.2 Le buone prassi formative aziendali	13
5.3 Conclusioni.....	13

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione 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 Furlotti & C. S.r.l. costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a Furlotti le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione attraverso la formazione mirata al personale interessato. In particolare, le dimensioni dell'azienda e la sua storia rendono il caso interessante: Furlotti & C. S.r.l. ritiene necessità dell'azienda contribuire alla crescita e aggiornamento delle competenze tecniche in ambito qualità, specifiche del settore, dei lavoratori coinvolti fornendo le conoscenze e le metodologie da utilizzare nel contesto lavorativo quotidiano.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione le impattanti vicende geopolitiche (conflitto Russia-Ucraina), la condizione sanitaria mondiale da Covid-19 e quelli che sono i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

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 2022, 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;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei 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 aziendali.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Furlotti & C. S.r.l., partendo dalla partecipazione ai Piani in Conto Formazione, 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 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 SUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Era il 1963, quando Giacomo Furlotti e Camillo Utini fondarono il nucleo originario dell'azienda proprio nel centro di Medesano a Parma, nel cuore della campagna emiliana, nella cosiddetta Food Valley. I fondatori potevano vantare una conoscenza approfondita dell'arte salumiera e hanno basato fin da subito la produzione aziendale su Qualità e Tradizione. I primi prodotti sono stati la pancetta, la Coppa di Parma e il lombo stagionato, tutti ottenuti esclusivamente per mezzo di carni suine di provenienza locale. Il sito di operatività dell'azienda è lo stesso degli anni '70. Dal piccolo laboratorio artigiano delle pancette, si è avuta nel corso dei decenni una progressiva espansione degli edifici e dei macchinari.

Furlotti rappresenta un'azienda dell'agroalimentare emiliano, più nello specifico opera nel settore dei salumi; è specializzata nella produzione di cubetti di pancetta e annovera tra i suoi prodotti anche salumi affettati. Il suo fatturato si aggira tra i 40 e i 50 milioni di euro all'anno. Il fatturato dell'azienda si compone per il 70% da commercio su suolo italiano; il restante è rappresentato dalle esportazioni all'estero, sia in Europa, sia su territorio extraeuropeo.

L'azienda presenta un amministratore unico e detiene il controllo al 100% di un prosciuttificio a Langhirano, che è la zona tipica di produzione del prosciutto di Parma DOP.

Il personale dipendente dell'azienda ammonta, al momento dell'intervista, a 160, inclusi quelli con contratto di somministrazione. Sono ripartiti in modo omogeneo tra maschi e femmine (il dato di genere viene monitorato per la certificazione SA8000). La maggior parte di questi lavora ai reparti produttivi, una quindicina, invece è impiegata sui dipartimenti amministrativo, commerciale, logistica, controllo qualità, salute e sicurezza e ambiente ed energia. In azienda vi è un'alta percentuale di stranieri, circa il 30%-40% del totale dei lavoratori, dato in crescita ogni anno. Il numero di dipendenti ha raggiunto un picco dovuto alla crescita degli ultimi anni e alle stagionalità che interessano l'azienda per via della fisiologica domanda altalenante che la caratterizza. La crescita dell'ultima decade rappresenta in tutto e per tutto la volontà della proprietà di investire sulla crescita.

I lavoratori si suddividono tra dipendenti diretti dell'azienda e persone impiegate tramite intermediari del lavoro (agenzie interinali). L'azienda si rivolge a queste ultime nel reperimento di personale, soprattutto per far fronte alle stagionalità legate ai consumi. Ad esempio, il periodo natalizio è caratterizzato da un aumento dei consumi alimentari nel bilancio delle famiglie. Le scelte dei consumatori influenzano e anche in modo decisivo l'andamento della produzione in Furlotti; questo – vedremo più tardi – è stato un elemento particolarmente sfidante durante il periodo pandemico del 2020.

L'impresa fornisce la grande distribuzione organizzata (GDO) e i suoi prodotti possono essere venduti sia a marchio Furlotti, sia a marchio dei supermercati clienti. La richiesta della GDO è sempre elevata e pone particolare attenzione sulle consegne e sulle date di scadenza. Inoltre, Furlotti commercializza i suoi prodotti tramite canali HO.RE.CA (Hotel Ristoranti Catering), food service e industria (B2B).

Non sono i contratti a portare l'impresa al rispetto dei parametri di igiene e qualità, ma si tratta di caratteristiche intrinseche alla stessa azienda, oltre che obblighi di legge e adempimenti propri dell'alimentare.

Il core business dell'azienda è rappresentato dalla produzione della pancetta (dolce o affumicata) a cubetti, quelle che si possono trovare tra gli scaffali dei supermercati nelle confezioni di plastica. Gli altri prodotti, disponibili sul sito dell'azienda tramite catalogo, sono: le pancette arrotolate, la pancetta pressatella, la pancetta tradizionale, la pancetta magrella, le pancette coppate (sgrassata, sgrassata extra, gustosa), le coppe e il lombo (coppa di Parma IGP, coppa tradizionale, filetto di suino stagionato), le pancette tese (affumicata, dolce, cotta, trancio, stagionata al pepe nero o al peperoncino), gli arrostiti (porchetta e prosciutto "cottarrosto"), i prosciutti di Parma DOP (con osso, disossato, addobbo), tutti i prodotti annoverabili tra prodotti da cucinare "in padella": i cubetti di pancetta (affumicata, dolce o piccante), i fiammiferi di speck o pancetta (dolce o affumicata), i francobolli di guancialed

infine, gli affettati: prosciutto di Parma, pancetta, coppa, speck, bresaola, prosciutto crudo, salame, mortadella, cotto, Jamon Serrano, Chorizo de la Garrotxa, New York Pastrami, e la linea “snack” che comprende prodotti tipici affettati con Parmigiano Reggiano.

Dal sito dell'azienda:

“Dal 1963 Furlotti & C porta in tavola Tradizione e Qualità. Tradizione e tecnologia, applicate ad una sapiente lavorazione, mantengono inalterato l'aroma e il gusto delle produzioni e consentono la realizzazione di prodotti dal sapore genuino, ricchi di gusto e di profumo, evocatori di antiche tradizioni. Da sempre, l'azienda è attenta alle crescenti problematiche legate alle intolleranze alimentari e alle esigenze dei gruppi di consumatori sensibili: tutti i prodotti contengono solo carni suine scelte, erbe aromatiche e spezie. I pochi additivi utilizzati, sempre nel rispetto delle normative vigenti, garantiscono al consumatore la salubrità dei prodotti ed il mantenimento dei requisiti organolettici nel tempo. Tutti i prodotti sono privi di glutine, lattosio e proteine del latte, polifosfati aggiunti e glutammati.”

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici e i processi di innovazione dell'azienda possono essere letti nella sua storia e nella sua evoluzione.

Una decina di anni scarsi dopo la fondazione, più precisamente nel 1972, Furlotti passa da piccolo salumificio artigiano a vera e propria industria. Costruisce uno stabilimento nuovo e affianca una gamma di prodotti cotti nuovi, come i prosciutti arrosto e la porchetta. È la prima ad introdurre sul mercato i salumi a cubetti, attraverso la presentazione di due linee di prodotto nuove: i “cubotti” e gli “sfrigolosi”. Nel 2007 viene implementata una nuova tecnologia di affettamento, aumentano le linee di affettamento e viene completata la realizzazione di un laboratorio. Dal 2013 nasce il prosciuttificio di Langhirano, in realtà già attivo dal 1963, dedicato esclusivamente alla produzione del prosciutto di Parma DOP. Negli ultimi anni si registrano ampliamenti e introduzione di nuovi impianti in azienda che aumentano ulteriormente la capacità produttiva dell'azienda. Negli anni anche il logo aziendale ha subito modifiche e migliorie grafiche.

*“Gestiamo l'azienda guardando costantemente al futuro senza dimenticare il passato. Con la **tecnologia di ultimissima generazione** e il prezioso **know-how** acquisito nel corso degli anni, la nostra ambizione è quella di diventare i numeri uno anche nel **settore dell'affettamento di prodotti di salumeria** di alta gamma: rispondiamo così alle esigenze di ogni cliente, dalla grande distribuzione organizzata all'industria fino all'HO-RE-CA, realizzando soluzioni su misura (**TAILOR MADE**).”*

Il sito di Medesano contempla oggi 7 linee di affettamento e 5 di cubettatura. Nella zona vi sono diverse aziende dell'agroalimentare del settore dei salumi. Furlotti ha cercato un vantaggio competitivo attraverso l'implementazione di prodotto e di processo. *“La coerenza, la qualità, l'innovazione e la consapevolezza del valore del territorio costituiscono il vantaggio competitivo della Furlotti e C. che, quotidianamente, contribuisce a proteggere l'ambiente, il territorio e le persone, diventando essi stessi la mission e il modo di “essere impresa” dell'Azienda”.*

L'ampliamento più grande è quello del 2017, anno nel quale è stata costruita una nuova area di stabilimento, dando modo all'azienda di passare da 3 linee di affettamento a 7 totali e la costruzione di due camere bianche nuove, di cui una specifica per affettare prodotti cotti, i quali hanno disposizioni molto specifiche in termini di salubrità, più severe rispetto ai prodotti crudi.

E' stata anche implementata una nuova linea di cubettatura ad alta efficienza.

Sulle linee adibite alla cubettatura è stata implementata una linea ad alta efficienza, che ha una produttività elevata. In quel frangente è stato intrapreso un investimento molto importante; in sede di intervista ci è stata presentata come rivoluzione tecnologica. In occasione dell'ampliamento l'azienda ha installato un impianto di cogenerazione

¹ Dalla brochure di sostenibilità 2021; https://www.furlotti.com/wp-content/uploads/2012/04/Brochure-di-Sostenibilit%C3%A0_-Furlotti-e-C.pdf.

per la produzione di energia elettrica e vapore, utilizzato sia per il processo produttivo, sia per ottenere l'acqua calda. Furlotti ha dismesso così la vecchia centrale a vapore ormai obsoleta.

Negli anni naturalmente sono stati installati nuovi impianti frigoriferi per la conservazione delle materie prime e dei prodotti finiti. Le temperature sono costantemente controllate. L'azienda si rivolge a fornitori della zona che fanno parte dell'indotto del distretto alimentare locale.

Per gli investimenti sono stati utilizzati gli incentivi di Industria 4.0 e non solo. Si annoverano diverse partecipazioni a bandi regionali e altre linee di finanziamento:

- Progetto FEASR finanziato dalla Regione Emilia-Romagna su L. REG. (UE) N. 1305/2013 – PSR 2014/2020 MISURA 4 – TIPO OPERAZIONE 4.2.01 “INVESTIMENTI RIVOLTI AD IMPRESE AGROINDUSTRIALI IN APPROCCIO INDIVIDUALE E DI SISTEMA” – APPROCCIO INDIVIDUALE ([europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/160032_it.htm](https://europea.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/160032_it.htm)).
- **BANDO EXPORT: Sviluppo dell'internazionalizzazione, promozione e commercializzazione a carattere europeo nei paesi target** progetto cofinanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale

Dal Sito dell'azienda:

Da anni Furlotti e C collabora con [l'A.I.C. \(Associazione Italiana Celiachia\)](#); a tutela dei consumatori celiaci, alcuni prodotti sono tutti presenti nel Prontuario. Per fornire maggiori tutele e garanzie alla clientela, Furlotti e C., negli anni, ha conseguito numerose certificazioni volontarie:

- **UNI EN ISO 22000:2005** Sistema di gestione per la sicurezza alimentare
- **UNI EN ISO 22005:2018** Filiera certificata “Buoni&Italiani”
- **UNI EN ISO 14001** in materia di Tutela ambientale e misura della performance
- **Reg EMAS 1221/09 CE** in materia di Tutela ambientale e misura della performance
- **BRCGS (Brand Reputation through Compliance)** standard globale specifico per la sicurezza dei prodotti agroalimentari per fornitori della GDO/DO
- **IFS (International Food Standard)** un programma di sicurezza alimentare per fornitori della GDO/DO
- **AIC Associazione Italiana Celiachia**
- **BIOLOGICO** Certificazione del metodo di produzione biologico ai sensi del Reg. CE 2018/848 e 2021/1165 – Preparazione
- **UNI EN ISO 45001** Sistema di gestione per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
- **SA 8000** Corporate Social Accountability Management
- **UNI EN ISO 50001** Sistema di Gestione dell'Energia
- **CARBON FOOTPRINT (CFP)** Pancetta dolce a cubetti di filiera Buoni & Italiani confezionata in vaschetta
- **Product Environmental Footprint (PEF)** Pancetta dolce a cubetti di filiera Buoni & Italiani confezionata in vaschetta

L'azienda ha pubblicato la **BROCHURE DI SOSTENIBILITA' 2021** (<https://www.furlotti.com/wp-content/uploads/2012/04/Brochure-di-Sostenibilit%C3%A0-Furlotti-e-C.pdf>)

I temi di Qualità e Sicurezza Alimentare dei prodotti, la Tutela Ambientale, la Salubrità e Sicurezza dell'Ambiente di Lavoro ed il rispetto dell'Etica sono declinati all'interno della Politica Aziendale Integrata e vengono periodicamente aggiornati, sulla base della realizzazione di azioni specifiche. Si tratta di azioni ambiziose per l'azienda, e sono ispirate agli SDG'S Sustainable Development Goals presenti nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

La scelta dell'impronta ambientale nasce da vari fattori. La necessità come aziende e cittadini di guardare al futuro con il filtro ambientalista e come azienda l'utilizzo del driver della sostenibilità come leva di vantaggio competitivo.

Dalla brochure di sostenibilità:

AZIONI	STATO AVANZAMENTO 2021	SDG
1. Quantificazione dell'impatto ambientale dei prodotti Furlotti e C.	 Calcolo nel 2021 dell'impronta di carbonio (CFP) e dell'impronta ambientale (PEF) di prodotto per una referenza di pancetta a cubetti nazionale prodotta nel 2020	
2. Elaborazione di ricette brevi e qualità nutrizionali e salutari	 Offerta di prodotti senza lattosio e senza glutine, attenta selezione della materia prima e, dal 2020, diminuzione del contenuto di sale e riduzione nell'uso di additivi	
3. Riduzione materiali plastici utilizzati nel packaging	 Diminuzione del 15% della plastica utilizzata nelle vaschette preformate rispetto al quantitativo standard utilizzato nel 2020	
4. Utilizzo di materiali PET (plastica riciclata) o totalmente riciclabile per il packaging dei prodotti	 In corso di pianificazione	
5. Miglioramento delle condizioni di etica lavorativa e di benessere aziendale	 Aggiornamento costante del regolamento aziendale, miglioramento delle aree ristoro, distribuzione di benefit e premi di produzione, mantenimento di misure anti-Covid	
6. Supporto continuo alle Istituzioni scolastiche locali	 Progettazione e sviluppo di due corsi formativi nella Scuola Primaria di Medesano	

“Noi facciamo ancora un’attività che è ancora considerabile artigianale... noi facciamo tante attività ancora a mano dagli operatori... là dove è possibile automatizzare ... si automatizza, ma ci sono posti dove questo non è possibile.

I competitor di Furlotti hanno dimensioni di impresa decisamente maggiori. Si tratta di aziende molto più grandi ma per quanto concerne la nicchia dei cubetti, Furlotti è leader di mercato, primo operatore nazionale. I concorrenti producono tante varietà di salumi, più di quelle che produce Furlotti, che invece, detiene un vantaggio competitivo sul prodotto cubettato.

(...) con i volumi che facciamo in termini di chili abbiamo bisogno di fare il controllo di gestione dell'industria... che lo stiamo diventando proprio siamo industria oramai ... abbiamo necessità di raccogliere i dati per poi analizzarli...”

L'azienda ha implementato un nuovo gestionale dalla primavera del 2022, il quale ha apportato diverse innovazioni e migliorie legate al controllo qualità e tracciabilità. Sono state assunte per questo nuove figure all'interno del reparto impietistico. Queste figure prima non esistevano; oggi una di esse è incaricata al confronto con l'azienda fornitrice dei sistemi informativi di Furlotti. Si tratta della stessa alla quale è stata somministrata una delle azioni formative del piano formativo in oggetto all'analisi del presente report.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Per Furlotti, anche la formazione rappresenta innovazione. La scelta dell'azienda di orientarsi su percorsi più sostenibili è accompagnata alla formazione. Generalmente l'azienda accompagna all'introduzione di innovazioni di prodotto e di processo una formazione mirata. Si può affermare pertanto che obiettivi aziendali e formazione sono intrecciate secondo una logica di reciprocità.

L'azienda, in parte spinta dai finanziamenti disponibili in tema di gestione ambientale, in parte perché già di suo è sensibile e, ancora, perché sono i diversi clienti a chiederlo², punta sempre di più ad essere riconosciuta come

² Furlotti e C. ha saputo trasformare la situazione di crisi in opportunità, rispondendo alle richieste del mercato in modo tempestivo e adattandosi alle nuove esigenze dei consumatori. In particolare, l'Azienda ha saputo cogliere le mutate

azienda che opera secondo logiche di sostenibilità. La percentuale di consumatori attenta alla propria spesa alimentare è in aumento, e Furlotti ha iniziato in tal senso tre progetti di sostenibilità per trovare soluzioni packaging più attente all'ambiente:

- Riduzione del quantitativo di plastica utilizzata per il confezionamento degli affettati e cubettati;
- Utilizzo di monomateriali PET 100% riciclato, un materiale che permette un riciclo maggiore più efficiente delle confezioni;
- Ricerca di materiali alternativi alla plastica, che possano trovare applicazione nel Food.

Il primo progetto ha già permesso di risparmiare quasi 20 tonnellate di plastica.

L'Azienda, oltre alla certificazione ambientale ISO 14001 conseguita già nel 2007, dispone di una filiera certificata ISO 22005 per la rintracciabilità di filiera per i prodotti di salumeria stagionata o cotta, intera o porzionata prodotta da suini nati, allevati e macellati in Italia ed appartenenti al circuito DOP Parma e San Daniele: su questi prodotti l'Azienda è il grado di garantire, oltre al 100% italiano, anche l'allevamento suinicolo di origine.

L'attività di recruiting viene effettuata internamente oppure, per il personale somministrato, Furlotti si appoggia ad agenzie interinali, principalmente Adecco e Doring. L'azienda ha una convenzione aperta con l'università per tirocini e tesi. Più nello specifico, con l'Università di Parma c'è un rapporto abbastanza stretto, in particolare con il corso di studi in Tecniche della Prevenzione (corso triennale della Facoltà di Medicina e Chirurgia): diversi sono gli studenti che hanno scelto Furlotti per il proprio percorso di tirocinio per la tesi di laurea. Si tratta di un corso che ha come sbocco lavorativo la carriera da RSPP, ma i tirocinanti difficilmente restano in azienda, in quanto le proprie preferenze lavorative vertono più su impieghi all'interno dell'AUSL o della medicina del lavoro. Per quanto riguarda le scuole di ordine e grado minori, l'azienda ha ospitato studenti per gli stage di alternanza scuola lavoro, mai però sono stati inseriti nel reparto produttivo: sempre e soltanto negli uffici, affiancati da chi si occupa di ambiente o sicurezza alimentare, oppure di amministrazione.

2.4 Considerazioni riepilogative

Sui temi di entità globale che hanno interessato cittadini e aziende, quali pandemia da Covid 19 e conflitto Russia-Ucraina l'azienda ha subito diverse ripercussioni.

Per quanto riguarda l'emergenza sanitaria da coronavirus esplosa nel 2020, l'azienda in sede di intervista ci racconta che è arrivata come un ciclone, mettendo subito in difficoltà lo stabilimento: non si aveva idea sul da farsi, sulle misure, sulla gestione. L'azienda faceva parte dei codici ATECO che potevano continuare la propria attività, considerata un servizio essenziale. Fino a quando non sono uscite le prime circolari sulle prime zone rosse e i vari protocolli l'azienda, tramite i suoi operatori, ha continuato a lavorare, poiché si trovava in un momento di crescita e doveva evadere gli ordini. Ovviamente Furlotti, come tutte le altre aziende, si è attenuta ai vari decreti e protocolli con il supporto del medico competente, volti al contingentamento del personale e al contenimento di diffusione di coronavirus, non senza difficoltà: ad esempio inserendo finestre in plexiglass per lo scambio dei documenti di trasporto con gli autisti. C'è da considerare poi il fatto che l'azienda nel 2020 ha dovuto ulteriormente aumentare la propria produzione: la domanda di prodotti alimentari della GDO è cresciuta, poiché tutti si trovavano presso le proprie abitazioni e consumavano i pasti nelle proprie cucine. C'era bisogno quindi che l'organico aziendale fosse tutto disponibile sulle linee, contrastando quindi l'esigenza opposta di ridurre la popolazione aziendale per la questione Covid..

C'è anche da menzionare il fatto che in Furlotti le disposizioni di pulizia, sicurezza e sanificazione non erano nuove: in un settore come quello alimentare è semplice prassi per la protezione del prodotto, quindi sono disponibili ovunque lavandini, sapone e sanificante per le mani, mascherine, ecc... Certo in quel periodo, all'inizio dell'emergenza, il reperimento delle mascherine e del vestiario usa e getta è risultato problematico

abitudini d'acquisto e preferenze dei consumatori, quali la predilezione di e-commerce e l'attenzione alla sostenibilità, frutto sia di una nuova sensibilità dei consumatori che della situazione pandemica mondiale.

Furlotti in quel periodo ha organizzato il lavoro su turni, ha scaglionato gli ingressi di mezz'ora per evitare assembramenti negli spogliatoi, regolamentato le pause, sospeso per diversi mesi l'attività formativa e sospeso le visite mediche del medico competente. Al fine di mantenere costante la produzione Furlotti e C. srl doveva garantire la presenza delle ditte manutentrici le quali potevano raggiungere l'azienda grazie alle comunicazioni allora necessarie da essa sottoscritte. Periodicamente erano effettuate visite dall'AUSL per la verifica dell'attuazione dei previsti Protocolli. Nel 2020 all'aumento di produzione è corrisposto un aumento di fatturato e una crescita nell'organico con assunzione di nuovo personale. Insomma, per l'azienda il periodo pandemico è stato decisamente impattante, ma non in senso negativo.

Per quanto riguarda la guerra nel cuore dell'Europa la situazione non è migliore. Le conseguenze principali sono tendenzialmente due: l'aumento del costo della materia prima e l'esorbitante prezzo del gas metano e dell'energia elettrica. Si tratta di eventi che hanno alterato il bilancio aziendale in maniera importante.

Poiché il consumo di gas metano è correlato all'uso del cogeneratore i cui dati sono acquisiti quotidianamente, l'azienda, per cercare di porre rimedio all'aumento dei costi, ha intrapreso e ripensato alcuni processi aziendali: inizialmente si è domandata se valesse la pena utilizzare la sola energia elettrica, ma ha valutato, dati alla mano, che la risposta era negativa. Ha così implementato azioni quotidiane volte al contenimento dei costi: spegnendo il locali inutilizzati nei giorni non produttivi, gestendo le temperature in modo più efficiente da un punto di vista dei costi, dando informazioni all'organico aziendale sull'attenzione da porre alla gestione delle porte frigorifere; quindi, di chiuderle e non tenerle troppo aperte inutilmente... Il campanello di allarme è arrivato leggendo le bollette: con attività gestionali quotidiane è stato possibile risparmiare in kilowatt e quindi in euro. L'aumento dei costi ha spinto l'azienda a ragionare sul contenimento dei consumi, sempre tramite l'utilizzo di sistemi di monitoraggio che dispensano dati in continuazione.

La risposta del personale è stata positiva: si è dimostrato sensibile e si sono venute a creare un'attività di solidarietà e sorveglianza reciproca.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

La rilevazione dei bisogni in Furlotti avviene sia in maniera informale durante il corso dell'anno in base a necessità sia in occasione delle riunioni annuali di rendicontazione e pianificazione.

L'azienda si appoggia all'ente di formazione Cisita, col quale collabora e ha un rapporto di fiducia e di lunga durata. A volte è il Cisita a proporre all'azienda un catalogo di progetti formativi; altre, invece, è l'azienda stessa che si rivolge all'ente per chiedere supporto nella progettazione di un determinato piano formativo. In ogni caso, ente e azienda collaborano al fine di imbastire una serie di azioni formative allineate alle esigenze specifiche di Furlotti.

L'ente di formazione non è l'unico soggetto col quale l'azienda si misura in tema di pianificazione aziendale e di formazione. All'interno dell'azienda vi è la figura dell'RSU con la quale l'azienda si interfaccia di continuo, anche perché molti progetti vengono organizzati con la loro approvazione.

Breve appunto. L'azienda prevede per il proprio funzionamento un ventaglio di formazione obbligatoria ben folta e nutrita. Gli adempimenti in tema di formazione alimentare e di formazione sulla sicurezza sul lavoro sono decisamente cospicui e impegnativi, soprattutto sulle figure operative. Tuttora capita di dover formare personale che arriva in azienda dicendo di possedere determinati attestati senza evidenze oggettive. Naturalmente, a seconda delle proprie mansioni vi sono degli adempimenti di formazione: sicurezza sul lavoro, primo soccorso, corso antincendio, corso per carrellisti, corso PLE (conduzione di piattaforme mobili elevabili), ecc...

Per la parte di formazione legata al personale impiegatizio il rapporto con il Cisita si fa ancora più frequente. L'azienda contatta il referente su una determinata esigenza e questo presenta una serie di possibilità di formazione

dal quale si può partire per imbastire un piano per l'impresa. La formazione può avvenire tramite canali di finanziamento o può essere gestita a libero mercato, sempre a seconda delle esigenze aziendali.

L'azienda preferisce utilizzare la formazione a supporto di determinate scelte strategiche, evitando corsi interaziendali, ma agendo nello specifico su corsi interni, puntando su determinate persone che ne hanno necessità. Ad esempio, il corso sulla Carbon Foot Print (aspetto su cui l'Azienda insiste già dal 2016), o il corso sul controllo di gestione, oppure, come è avvenuto qualche anno fa, il corso di Excel e di lingua inglese per la formazione di figure chiave. Tenzialmente Furlotti preferisce dare continuità al rapporto sia con Cisita sia con i docenti che hanno già somministrato la formazione in azienda.

In futuro c'è la volontà di effettuare corsi legati alle competenze soft: comunicazione e gestione del conflitto. Proprio a ridosso dell'intervista vi è stata l'interlocuzione con l'ente di formazione su questi temi. Si tratta di un passaggio epocale per Furlotti, che lo ritiene al momento necessario, anche se non è facile far passare una formazione slegata ad una funzione strumentale di utilizzo di un determinato software, o tecnicismo in generale. Il Cisita in generale propone moduli formativi che poi rivede assieme all'azienda.

La rilevazione dei fabbisogni è un processo diluito nel tempo, non strutturato e che avviene in divenire. Solo la formazione obbligatoria (interna o esterna) viene calendarizzata ed effettuata sulla base di adempimenti e scadenze, mentre la formazione non obbligatoria viene effettuata in corso d'opera.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'azienda si avvale dell'ente di formazione Cisita, col quale collabora e ha un rapporto di fiducia e di lunga durata. A volte è il Cisita a proporre all'azienda un catalogo di progetti formativi, altre invece, è l'azienda stessa che si rivolge all'ente per chiedere supporto nella progettazione di un determinato piano formativo. In ogni caso, ente e azienda collaborano al fine di imbastire una serie di azioni formative allineate alle esigenze specifiche di Furlotti. Si può quindi parlare, a tutti gli effetti, di una formazione co-progettata.

Anche la valutazione degli esiti formativi avviene in modalità informale. Questa avviene nelle interlocuzioni quotidiane: si condivide quanto si pensa sul corso che si è seguito con i propri colleghi o con i responsabili della formazione e del personale.

Si tratta di una modalità che restituisce al quotidiano e alle relazioni la responsabilità che in aziende di dimensioni più ampie e più strutturate avrebbe un questionario di gradimento. In Furlotti questo avviene di persona, verbalmente. La valutazione dell'efficacia della formazione in materia di salute e sicurezza avviene durante l'effettuazione dei sopralluoghi periodici nei vari reparti: occasioni sia di confronto con gli operatori che di verifica dei comportamenti e del rispetto delle procedure.

Come momenti assembleari vi sono riunioni di produzione tra capireparto, proprietà e responsabile del controllo di gestione, che si tengono due volte al mese, e flash meeting sulle linee per aspetti più direttamente legati alla produzione. È in via di introduzione un percorso di *lean thinking*.

3.3 Considerazioni conclusive

All'interno dell'azienda è presente una struttura che si occupa della gestione delle risorse umane e della formazione. Vista la sua pregressa esperienza, per la progettazione, gestione e rendicontazione del presente Piano viene tuttavia richiesto il supporto di Cisita Parma, ente di formazione di riferimento per l'azienda per le specifiche procedure amministrative e burocratiche richieste da Fondimpresa.

Considerata la numerosa popolazione straniera nei reparti produttivi (prevalentemente di origine filippina, ma anche dall'Est Europa), in sede di intervista si è domandato all'azienda se vi sono difficoltà nella somministrazione della formazione in lingua italiana.

L'azienda ci restituisce che qualche tempo fa, in fase assuntiva, c'era l'abitudine di somministrare un questionario in lingua italiana, per avere un feedback di quanto emerso e per avere informazioni generali dai singoli dipendenti.

È emerso che più o meno tutti parlano e capiscono a buoni livelli l'italiano, ma che tendenzialmente i gruppetti di lavoratori provenienti dagli stessi paesi di origine tra di loro parlano nella propria lingua.

Ultimamente l'azienda pubblica le circolari sia in italiano, che in inglese. La formazione invece viene somministrata esclusivamente in italiano, ma si tratta di un tema emerso da poco. Anzi, tutt'al più, è emerso che forse non c'è tanto bisogno di fare formazione in lingua non italiana, ma di organizzare corsi di lingua italiana. L'iniziativa c'è già stata in passato, alcuni avevano partecipato, altri invece non si mostravano particolarmente partecipativi, e il progetto è stato abbandonato; l'azienda si sta ponendo la questione se recuperare il progetto e riorganizzare corsi di italiano durante l'orario di lavoro alla luce della crescita dell'organico di lavoratori stranieri.

In questo caso, purtroppo c'è anche la difficoltà di gestire il flusso produttivo: se in una linea devono esserci quattro persone e due sono a fare formazione, quel reparto deve chiudere.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Il Corso e l'impatto della formazione

L'azienda è in fase di trasformazione e crescita, molti processi verranno implementati nei prossimi mesi o anni: l'azienda è in crescita, sia in termini di produzione, sia di mercati di sbocco, sia, infine, di personale. Per questo ha necessità di implementare in misura sempre maggiore la componente di formazione in azienda, oltre alla già cospicua formazione obbligatoria.

Le azioni formative del piano mirano ad aggiornare delle competenze tecniche su vari ambiti: qualità, sostenibilità e controllo di gestione.

I corsi si sono svolti tra la fine del 2021 e l'inizio del 2023, in parte in presenza e in parte da remoto; la tecnica formativa prevalente utilizzata è stata il coaching. Hanno partecipato al piano formativo in oggetto all'analisi due lavoratori totali. Il piano formativo contemplava una serie di azioni formative:

- Carbon Footprint (cambiamento del registro TCR e linee-guida)
- UNI ISO 45001 (come gestire la transizione dalla precedente norma ISO 18001)
- ISO 5001 - Sistemi di gestione dell'energia
- Analisi e rilevazione dei dati aziendali avanzato parte 1
- Analisi e rilevazione dei dati aziendali avanzato parte 2
- Analisi e rilevazione dei dati aziendali avanzato parte 3

Le modalità didattiche utilizzate hanno contemplato didattica frontale, utilizzo di slide e studi di caso, perlopiù applicati al contesto Furlotti. Inoltre, all'azienda è stato lasciato del materiale a disposizione da consultare a termine dei corsi. In generale vi è stato un confronto continuo tra docenti e realtà aziendale, come nel caso del controllo operativo della norma 45001.

I docenti, decisamente apprezzati dai partecipanti, sono stati individuati di concerto con il Cisita. L'ente di formazione ha presentato una rosa di nominativi e l'azienda ha potuto scegliere direttamente. Tendenzialmente, però, l'azienda sceglie di continuare a collaborare con gli stessi docenti, valorizzando la continuità di insegnamento. Si preferisce continuare un progetto formativo con qualcuno che già conosce l'azienda, i discenti ed il loro livello di conoscenze. Ad esempio, sul corso di Excel l'azienda necessitava di un altro ciclo di formazione sul software di approfondimento e ha preferito continuare a lavorare con la docente che aveva somministrato il primo ciclo formativo. L'insegnante conosceva esattamente quali temi erano già stati affrontati, come comunicare al meglio con l'azienda e con i partecipanti e su quali aspetti soffermarsi del potenziamento di Excel. Inoltre, su diversi aspetti particolarmente specifici non è semplice trovare operatori della formazione.

I partecipanti al corso si dicono molto soddisfatti della formazione ricevuta, che ha aumentato la consapevolezza del proprio lavoro. Inoltre, per quanto riguarda i sistemi di gestione certificati, l'azienda ha potuto affrontare nel modo migliore l'audit con l'ente certificatore, con esito positivo. Gli strumenti del sistema di gestione sono tuttora

in uso e i partecipanti ai corsi hanno condiviso le informazioni acquisite, spiegando ai responsabili di ciascuna unità produttiva cosa significa la norma ISO e perché è importante per la competitività aziendale.

Per quanto riguarda il corso sul controllo di gestione si può affermare che anche questo è stato utile e ha contribuito a migliorare le competenze in azienda. Si è trattato di un corso di approfondimento e di potenziamento sull'utilizzo del nuovo gestionale, implementato meno di due anni fa.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'azienda ha un occhio di riguardo particolare alla formazione, per questo motivo è molto attenta alle opportunità offerte dai bandi finanziati. Generalmente le opportunità di nuovi corsi vengono condivise da parte dell'Ente Formativo Cisita.

Non è possibile dare un peso in termini percentuali della formazione finanziata su quella totale: dipende dai momenti e dalle necessità specifiche dell'azienda. Può capitare che ci sia una predominanza di formazione finanziata, così come il contrario, cioè che la formazione venga effettuata a libero mercato per bisogni urgenti. Questo anche perché Furlotti non predispone un budget annuale per la formazione.

Per esempio, in occasione dell'implementazione del nuovo gestionale, l'azienda ha ricevuto una cospicua formazione da parte del fornitore del software, e si è trattata di una formazione ingente, a libero mercato.

5. CONCLUSIONI

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

La formazione oggetto di approfondimento, come abbiamo avuto modo di raccontare in precedenza, è stata erogata in modalità mista e con metodi didattici altamente interattivi.

Questo si traduce anche in una grande capacità di coinvolgimento dei partecipanti in aula, proprio perché si parte da una premessa teorica e si traduce la teoria nella quotidianità della realtà aziendale di Furlotti, mettendo così sul tavolo discussioni e problematiche che gli stessi corsisti si trovano ad affrontare nel proprio lavoro.

Un altro fattore che ha influito sulla buona riuscita della formazione il rapporto dell'azienda con l'ente di formazione: ha determinato una stesura di un piano allineato alle esigenze aziendali ed una scelta mirata sui docenti. Pertanto, il fattore positivo è rappresentato dalla flessibilità che il piano Conto Formazione permette, a differenza del Conto di Sistema, che presenta molti più vincoli e ai cui Avvisi l'azienda ha dovuto rinunciare più volte.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Come anticipato, il corso è risultato decisivo per la gestione delle certificazioni in azienda. Ad esempio, il corso sulla Carbon Foot Print ha permesso di preparare la documentazione per i report Brochure di Sostenibilità (<https://www.furlotti.com/wp-content/uploads/2012/04/Brochure-di-Sostenibilit%C3%A0-Furlotti-e-C.pdf>). Inoltre, il corso ha messo a disposizione dell'azienda diversi strumenti in tema di certificazioni. L'interlocuzione costante e proficua con l'ente di formazione è stata da questo punto di vista fondamentale, con una focalizzazione attenta e congiunta sulle principali emergenze formative che ha consentito una formazione *taylor-made* i cui esiti hanno portato a miglioramenti riscontrabili.

5.3 Conclusioni

I temi della sostenibilità sono materie complesse, in continuo aggiornamento che richiedono studio e approfondimenti continui.. Per questo Furlotti ha optato per una formazione mirata, utile ai propri dipendenti per aumentare competenze e consapevolezza nei singoli temi della sostenibilità e per poter gestire il rapporto con ispettori e altri stakeholder.

L'azienda è in fase di trasformazione e crescita, molti processi verranno implementati nei prossimi mesi o anni. Si tratta di un ripensamento della propria organizzazione dettata dalle necessità emerse negli ultimi anni: l'azienda è in crescita, sia in termini di produzione, sia di mercati di sbocco, sia, infine, di personale. È naturale dover ripensare alla gestione dei processi, rivalutare una calendarizzazione della formazione, utilizzare i dati disponibili al meglio possibile, verificare le esigenze formative di breve e lungo termine a seconda della mansione e delle caratteristiche sociodemografiche del lavoratore o della lavoratrice. La direzione aziendale appare pienamente consapevole di questa necessità di una maggiore strutturazione interna ed intende far leva anche sull'aspetto formativo per rispondere al meglio alle sfide future.