

Nespak

Massa Lombarda (Ravenna)

Ambito tematico strategico:

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

Piano Conto Formazione
288812 – Piano formativo per Nespak 2021

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.....	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione.....	6
3. IL PIANO FORMATIVO	7
3.1 L'analisi del fabbisogno.....	7
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	8
3.3 Considerazioni conclusive	9
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	10
4.1 L'impatto della formazione	10
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5.CONCLUSIONI	12
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2. Le buone prassi formative aziendali	12
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 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 NESPAK dipende dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e del processo di industria 4.0.

Proprio su questi aspetti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che ha concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 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 all'azienda NESPAK - partendo dall'analisi della partecipazione di NESPAK ad un *Piano formativo del Conto Formazione* (ID 288812 – Piano formativo per Nespak 2021) 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

L'azienda Nespak fa parte del Gruppo francese Guillin, leader europeo nelle soluzioni di packaging alimentare ecocompatibili ed è un'azienda industriale situata a Massa Lombarda, in Provincia di Ravenna, da decenni uno dei principali poli regionali della frutticoltura e dell'industria conserviera ad essa legata.

Fondata nel 1955, per iniziativa della famiglia Martelli, l'azienda è specializzata nella produzione di imballaggi per il confezionamento e la protezione di frutta e verdura fresca, producendo soluzioni innovative e proponendosi come leader di mercato per volumi molto elevati.

L'azienda è stata successivamente ceduta dalla famiglia Martelli al Gruppo Solvay, rimanendovi fino al 1993, quando fu acquistata dal Gruppo Guillin, multinazionale composta da decine di stabilimenti in tutta Europa (circa 30).

L'azienda è ancor oggi sita vicino alla stazione di Massa Lombarda, luogo ove nacque in quanto collocazione strategica per il trasporto di frutta e verdura e quindi anche per la commercializzazione di soluzioni adeguate di packaging. E' stata proprio l'esigenza di poter trasportare la frutta senza che si rovinasse durante il trasporto su rotaia, a suggerire alla famiglia Martelli un'innovazione cruciale: Nespak, infatti, si caratterizza ed è nota a livello internazionale per l'introduzione sul mercato della soluzione di packaging indicata come "alveolo", brevettata dalla Famiglia Martelli e funzionale alla conservazione della frutta, in particolare delle pesche. Ancora oggi l'alveolo è identificato dagli operatori del settore con il nome dell'azienda che per prima lo propose sul mercato: "il Nespak".

Grazie a un processo industriale altamente performante e competitivo, Nespak offre una flessibilità e una reattività immediate, che le consentono di soddisfare le esigenze più impegnative dei suoi clienti, produttori, confezionatori e distributori di frutta e verdura, le cui attività seguono le stagioni e le variazioni climatiche.

L'ingresso nel Gruppo Guillin non ha mutato le caratteristiche fondamentali dell'azienda, che rimane legata al territorio e fortemente riconosciuta nel proprio ambito di specializzazione, nel quale vanta una tradizione di lungo corso: Nespak fa parte della Divisione Ortofrutta insieme ad altre consociate aventi sede in Francia e Spagna.

Oggi Nespak si compone di circa 220 lavoratori e fattura circa 80 milioni di euro, con una forte componente di export (40% circa).

2.2. Obiettivi strategici e processi di innovazione

Oltre all'alveolo, Nespak ha attuato una diversificazione produttiva, specializzandosi, oltre che nel packaging per frutta e verdura fresche in vassoi e cestini, anche in quello di altri prodotti agroalimentari (carne, pesce, cibi pronti, poké). Tale proiezione di mercato indica la capacità dell'azienda di accedere e trovare spazi di mercato, oltre agli ambiti di presenza consolidata.

Anche se l'azienda è nata come specialista dell'imballaggio in materiale plastico, oggi affianca anche materiali alternativi come il cartoncino (che ha linee di produzione dedicate), aggiornando così la propria proposta con un'ampia gamma di imballaggi ecocompatibili per rispondere alle nuove esigenze del mercato. Forte della pluridecennale esperienza, l'azienda è in grado, dunque, di studiare e fornire le migliori soluzioni di imballaggio innovativo offrendo qualità, gamma e servizio per supportare le diverse necessità della grande distribuzione, dell'industria agroalimentare e di trasformazione della carne, dei distributori e dei produttori di alimenti freschi.

Grazie a un processo industriale efficiente e competitivo, Nespak offre flessibilità, reattività e competitività, garantendo il rispetto dell'ambiente, sia nella scelta delle materie prime che tratta, sia nella logistica ottimizzata, sia negli strumenti di produzione ad alte prestazioni. Sono disponibili tutte le soluzioni di imballaggio che garantiscono la protezione più sicura per i diversi alimenti prevenendo lo spreco alimentare.

Fondamentale nelle politiche di innovazione dell'azienda è stata l'introduzione, nell'ambito delle produzioni, di materiali il più possibile sostenibili al fine di far evolvere le produzioni in un'ottica green. Nonostante tali innovazioni guadagnino spazi di mercato, gli imballaggi in plastica per frutta e verdura sono ancora i più diffusi, non solo per ragioni di prezzo, ma anche per motivi legati all'igiene e alle capacità di conservazione degli alimenti.

Come il Gruppo Guillin, – afferma la responsabile del personale in azienda – Nespak ha sempre dato priorità al rispetto dell'ambiente, sia nella scelta delle materie prime trattate, sia nella logistica ottimizzata o negli impianti di produzione ultra-efficienti.

Il ciclo produttivo di Nespak si realizza a partire dall'estrusione della materia plastica, che viene poi messa in lavorazione negli impianti di termoformatura, nei quali i diversi stampi danno forma alle differenti produzioni di packaging. L'Azienda, per le sue caratteristiche, lavora molto a stock.

L'Azienda ha al proprio interno due reparti dedicati all'estrusione, con estrusori specifici per il PET, ove viene utilizzato anche materiale riciclato. Oggi l'azienda è in grado di lavorare le materie prime direttamente. Si aggiungono inoltre le produzioni in cartoncino, che l'azienda riceve già semilavorate (pre-tagliate).

Quanto ai temi dell'innovazione 4.0, è importante il ruolo del Gruppo che conduce le controllate verso obiettivi di maggior efficientamento e automazione. Tra le novità recentemente introdotte in azienda, vi è un sistema automatizzato di pallettizzazione, implementato appena tre settimane prima dell'intervista, con l'adozione di un pallettizzatore cartesiano. Anche la pallettizzazione degli alveoli è stata automatizzata attraverso l'impiego di macchine robotizzate che selezionano le scatole su nastro.

La maggior parte dei competitors è presente e attiva nell'ambito nazionale e territoriale di Nespak, ossia prevalentemente in Emilia-Romagna. Tra gli elementi competitivi dell'azienda vi è l'ampiezza della gamma di produzione, permessa anche in virtù della partecipazione al Gruppo, e la qualità e la tempestività del servizio erogato ai clienti.

L'azienda ha risposto prontamente all'emergenza pandemica, attivando i protocolli di sicurezza necessari alla continuazione delle attività lavorative, legate alla produzione agroalimentare. L'Azienda di fatto non si è mai fermata, acquistando tempestivamente tutti i dispositivi necessari e attivando subito lo smart working per gli uffici: l'appartenenza a un grande Gruppo ha aiutato molto, in particolare per il supporto informatico, rapido e costante.

Infine, l'Azienda non è stata direttamente colpita dalle alluvioni, a differenza delle tante aziende clienti del territorio che hanno accusato danni anche ingenti: sono stati però colpiti diversi dipendenti, pertanto le attività sono state sospese dal 16 maggio alla domenica successiva, cercando di venire incontro alle esigenze dei lavoratori con l'introduzione della CIG emergenziale (ammortizzatore unico). I danni generati dalle alluvioni hanno determinato un rallentamento, pur moderato, dell'attività economica che si è riflesso anche sull'andamento di Nespak.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Quanto al rapporto tra obiettivi aziendali e formazione, la responsabile delle risorse umane di Nespak chiarisce che “la preparazione dei dipendenti sia tra i presupposti chiave del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda”. La realizzazione di solide politiche della formazione in azienda compare tra le priorità non solo di Nespak, ma dell'intero Gruppo Guillin. In termini esemplificativi, si segnala l'istituzione da parte del Gruppo di una Academy dedicata alla realizzazione di iniziative strategiche per i dipendenti delle controllate e alla piena qualificazione delle figure di responsabilità. L'Academy – si spiega diffusamente nel corso dell'intervista – è realtà deputata non solo alla trasmissione di conoscenze e alla costruzione di competenze, ma più latamente è lo strumento di efficacia interaziendale per favorire la crescita di una sensibilità e di una cultura comune nell'ambito della formazione in particolar modo per i commerciali.

La predisposizione dell'Academy nasce connessa agli strumenti della digitalizzazione. Non a caso, la struttura è dotata di una rete Intranet, che permette ai dipendenti delle aziende del Gruppo di accedere al materiale formativo

messo a disposizione, che viene reso disponibile. Nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi aziendali, va sottolineato come l'Academy sia orientata in particolar modo alla costruzione di competenze per la rete commerciale e abbia dunque per target primario, all'interno dell'azienda, i dipendenti che svolgono funzioni relative a tale ambito. Le esperienze formative accessibili attraverso l'Academy riguardano infatti prevalentemente i nuovi prodotti, le innovazioni relative ai materiali e le strategie commerciali dell'azienda. Evidente, dunque, la funzione di aggiornamento continuo sulle novità implementate a livello aziendale e di Gruppo e la costruzione di una cultura interaziendale condivisa nell'ambito commerciale anche attraverso l'affermazione di strategie comuni, la cui pratica si intende implementare attraverso esperienze formative apposite.

Quanto alle competenze tecniche, il bisogno di aggiornamento continuo è altrettanto presente e si esprime attraverso l'ampio ricorso a docenze specializzate e alla formazione interna, attraverso la quale i dipendenti più esperti trasmettono competenze. In questa forma la costruzione di competenze diffuse e uniformi – pur differenziate in base alle funzioni aziendali – rende possibile l'acquisizione di una cultura di impresa comune e l'adeguamento continuo delle competenze. Quanto alle competenze tecniche, gli ambiti più sfidanti oggi per la costruzione di professionalità in grado di accompagnare e promuovere processi di crescita tecnologica sono quelli della digitalizzazione e in particolare dell'utilizzo dei dati al fine di realizzare forme evolute di manutenzione predittiva (il programma TPM si rivolge ai vari reparti).

Sempre riguardo le competenze di natura tecnica, va ricordato che Nespak ha al suo interno, da pochi anni, un referente ricerca e sviluppo: ogni azienda del Gruppo ne ha almeno uno, e tutti partecipano a meeting e incontri di formazione periodici.

Parallelamente alle hard skills, l'azienda promuove politiche formative, con attenzione particolare alle figure di coordinamento e di responsabilità, legate alle soft skills, secondo la visione per cui le competenze trasversali (relazionali e manageriali) devono crescere insieme alle competenze tecniche, per governare la crescente complessità aziendale.

Le complessità degli odierni processi di recruitment, ostacolati oggi dalle difficoltà di reperimento di personale adeguatamente formato, rende necessario includere tra gli obiettivi aziendali più decisamente legati alla formazione le procedure di onboarding attraverso le quali l'azienda costruisce le competenze dei nuovi dipendenti.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Per l'analisi annuale dei livelli di performance dei dipendenti, l'azienda si avvale di uno strumento dedicato. Tutti i lavoratori sono valutati sulla base di tale processo, attraverso il quale emergono anche le esigenze formative singolari e di teams. Lo strumento di analisi delle performance si compone di items progettati al fine di rilevare gap di competenze, nelle diverse aree di competenza dei singoli lavoratori. Sulla base di quanto emersa attraverso l'applicazione degli strumenti di analisi.

L'analisi di performance, utile anche ai fini dell'individuazione dei fabbisogni formativi, si avvia a partire da un documento di autovalutazione, somministrato al singolo lavoratore, attraverso il portale risorse umane dell'azienda.

A seguito della compilazione del documento di autovalutazione e senza conoscerne i contenuti, il responsabile dell'area aziendale è chiamato ad effettuare una propria valutazione della risorsa. L'esito di tali processi si realizza

attraverso un colloquio teso a individuare punti deboli e punti forti delle singole risorse, anche in logica di team e a gestire la progettazione di risposte adeguate ai bisogni emergenti. Il processo di sintesi e predisposizione delle risposte, anche in termini formativi, è curato dall'ufficio risorse umane. Il progetto di empowerment successivo all'analisi di performance, nella quale la formazione ha grande rilevanza, viene poi presentato alla direzione aziendale. Tale processo si svolge per tutte le maestranze, dagli operai e impiegati fino alle figure di responsabilità. L'analisi del fabbisogno si realizza attraverso tra la triangolazione che vede partecipi lavoratori, rispettivi responsabili gerarchici e ufficio risorse umane.

Il fabbisogno formativo viene rilevato all'interno delle singole aree aziendali, passando per un'attività puntuale di rilevazione dei bisogni, persona per persona: i responsabili dei vari reparti/servizi hanno anche gruppi di 40-50 persone da valutare. Il valore della personalizzazione delle risposte formative, orientate alla performance individuale, oltre che di team, e progettate sulla base di esigenze singolari, non standardizzate, emerge dall'intervista con evidenza. A partire dalle esigenze rilevate, si stabilisce la programmazione annuale della formazione, in relazione al budget dedicato.

Quanto alla formazione necessaria a dare risposta alle esigenze aziendali – come specificato dalla responsabile delle risorse umane – essa riguarda sia competenze tecniche, relative all'attività core dell'azienda, sia competenze manageriali e relazionali evolute. Le seconde trovano spesso risposta anche attraverso le proposte formative provenienti dal Gruppo e dirette alle realtà aziendali controllate.

L'azienda appare decisamente orientata al potenziamento dei profili professionali e propensa in termini competitivi a rafforzare le competenze del corpo dipendenti. Oltre alle risorse disponibili sul Conto Formazione aziendale e altri fondi interprofessionali, l'Azienda ricorre anche all'impiego di risorse proprie al fine di portare a termine i piani formativi programmati.

Le rappresentanze sindacali di Nespak risultano presenti e l'attività di contrattazione di secondo livello si spinge a forme di partecipazione organizzativa. Sono previsti incontri con le RSU, sia calendarizzati sia "spot", prima della condivisione di ciascun Piano formativo è previsto un incontro con le RSU, che possono proporre tematiche aggiuntive. Il coinvolgimento dei sindacati aziendali nella progettazione della formazione appare quindi rilevante ed efficace nella determinazione delle politiche formative dell'azienda.

Il piano formativo oggetto di analisi ha natura composita e mira a rispondere alle esigenze individuate da più punti di vista. Innanzitutto, si mira ad abilitare gli operatori aziendali attraverso competenze tecniche (termoformatura, disegno) e informatiche (pacchetto Office), ma anche a rafforzare competenze relazionali, manageriali e di gestione delle risorse umane e a potenziare i profili commerciali (backoffice commerciale) e, in ragione dell'importante proiezione di export dell'azienda, la conoscenza delle lingue da parte delle figure coinvolte in processi di internazionalizzazione. Il Piano risulta politematico, in apparenza privo di una propria coerenza organica, ma mirato a rispondere ad esigenze aziendali composite, rilevate attraverso le prassi qui indicate.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

A partire dalle esigenze rilevate, si stabilisce la programmazione annuale della formazione. La progettazione delle attività formative si realizza a partire dall'attribuzione di priorità alle esigenze rilevate. Tali priorità sono discusse sia con le rappresentanze sindacali aziendali, sia con la direzione aziendale, così da adibire risposte a seconda dei budget aziendali e degli altri fondi reperibili per la formazione.

Per i prossimi tempi, vari sono gli ambiti in riferimento ai quali l'azienda manifesta l'intenzione di investire a livello

formativo, in particolare – sottolinea la responsabile delle risorse umane – negli ambiti strategici che le rilevazioni di performance continueranno ad evidenziare.

Consolidato appare il rapporto con l'ente formativo di riferimento, che segue l'azienda nelle fasi progettuali e burocratiche, anche relativamente alla presentazione dei Piani formativi per l'ottenimento delle risorse dei fondi interprofessionali.

I corsi realizzati dall'azienda nel Piano oggetto di monitoraggio sono stati individuati al termine di tale rapporto di confronto a più voci.

Nella determinazione delle dinamiche formative appare netta l'autonomia dell'azienda, che pure non nega il ruolo del Gruppo Guillin, che ha implementato le proprie politiche formative anche attraverso la realizzazione di una Academy, punto di riferimento per i propri commerciali delle aziende controllate. Lo sviluppo della formazione di Gruppo riguarda da vicino gli obiettivi commerciali (nuovi prodotti, nuovi materiali, linee innovative). Importante il contributo del Gruppo all'implementazione di progettualità formative in ambito produttivo, come il *Daily Management System* (DMS), introdotto da circa un anno, che prevede il coinvolgimento di addetti in vari reparti per miglioramenti pratici. Anche tali iniziative prevedono il coinvolgimento diretto delle maestranze che hanno occasione di dare il proprio contributo, in ordine all'efficienza e alla sicurezza degli ambienti di lavoro.

I corsi oggetto del Piano formativo in analisi, finanziato da Fondimpresa, si sono svolti per la maggior parte in modalità di formazione a distanza e hanno rispettato le attese dell'azienda. La formazione a distanza, notevolmente aumentata durante e dopo il Covid su suggerimento degli stessi Enti formativi, viene considerata da Nespak un importante strumento per caratteristiche di flessibilità, adattabilità dei percorsi e costi più contenuti. Per facilitare la fruizione della formazione da remoto anche ai reparti produttivi, a questi ultimi è stata messa a disposizione una saletta con PC prenotabile, con una buona risposta da parte del personale.

In termini di comparazione, sia la parte aziendale, sia la lavoratrice coinvolta in formazione ritengono complessivamente di maggior efficacia la modalità formativa che permetta una relazione personale più diretta tra discenti e docenti. Ciononostante, la lavoratrice intervistata sottolinea come, malgrado l'utilizzo della modalità di formazione a distanza, le esperienze formative abbiano compreso anche occasioni di relazione con i docenti.

3.3 Considerazioni conclusive

Pur con un solido ancoraggio al mercato interno, Nespak opera in un ambito internazionale e decisamente competitivo, nel quale l'attenzione alle dinamiche di innovazione è fondamentale al fine di evitare di rimanere spiazzati dalle dinamiche di mercato. Nonostante l'inserimento all'interno di un grande Gruppo multinazionale, l'azienda risulta autonoma quanto alle politiche formative, relativamente alle quali ha sviluppato autonomi strumenti di risposta.

Ciò non esclude il ricorso alle proposte formative del Gruppo la cui Academy risulta una realtà importante per la progettazione e l'erogazione di formazione dedicata ai dipendenti commerciali di Nespak.

L'azienda risulta decisamente orientata alla costruzione di una relazione efficiente tra obiettivi di breve, medio e lungo termine e attività formative intraprese. L'analisi metodica e strutturata delle performance dei singoli lavoratori, attraverso il coinvolgimento diretto dei rispettivi responsabili, permette la costruzione di percorsi di formazione efficaci e di lungo termine, evitando la frammentazione e la progettazione di corsi formativi episodici e carenti di organicità.

Si ritiene rilevante, inoltre, il coinvolgimento diretto della direzione aziendale e dei rappresentanti sindacali in

azienda al fine di determinare le risposte formative, attribuendo priorità e operando scelte strategiche, anche in rapporto ai budget.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Importante per Nespak la valorizzazione delle politiche di salute e sicurezza in azienda, relativamente alle quali le iniziative formative sono fondamentali. Con tutta evidenza, sono rilevanti le competenze tecniche, anche relative all'evoluzione tecnologica e dei materiali impiegati nelle produzioni Nespak e il continuo rafforzamento delle competenze soft, relativamente sia ai profili commerciali e ai profili manageriali.

Negli ambiti indicati, la parte aziendale si mostra soddisfatta delle esperienze formative avviate, della continuità tra esse, e decisamente netto appare l'orientamento aziendale alla costruzione di percorsi formativi coerenti, sia rispetto alle esigenze aziendali e alla evoluzione di esse, sia rispetto ai percorsi di carriera dei singoli dipendenti e al potenziamento dei singoli profili professionali.

Come di consueto, anche nella testimonianza di Nespak l'efficacia delle esperienze formative si mostra più facilmente monitorabile per le competenze tecniche e hard, mentre per le competenze soft, manageriali e di relazione, appare più complesso fornire misurazioni efficaci.

Gli esiti delle attività formative e il modus operandi dell'azienda vengono considerati efficaci, anche in rapporto all'investimento ingente e di lungo corso che l'azienda sostiene.

L'efficacia della formazione – in parte finanziata con risorse Fondimpresa – si attesta negli ambiti differenti e non di rado si trova a misurarsi con la necessità di adeguarsi all'innovazione tecnologica.

Le competenze di natura tecnica, riguardanti il core dell'attività aziendale sono guardate con grande attenzione dai responsabili di reparto, che sottolineano l'importanza delle attività di formazione all'estrusione e alla termoformatura. Tali occasioni formative hanno spesso coinciso, nell'esperienza dell'azienda, con l'introduzione di nuovi macchinari nell'ambiente produttivo. Fondamentale – in relazione all'innovazione tecnologica e all'innovazione dei paradigmi produttivi – appare la dimensione della sicurezza, più volte sottolineata dagli intervistati, sia a livello di manutenzione e pulizia degli impianti e dei macchinari, sia a livello di conduzione degli stessi.

Sulla rilevazione dei processi di apprendimento da parte dei dipendenti delle dinamiche di sicurezza, l'Azienda si definisce molto attenta. Nella predisposizione delle esperienze formative tese ad abilitare i dipendenti, nel completo rispetto della sicurezza, all'esecuzione delle attività manutentive più avanzate è stato importante l'apporto del Gruppo, che ha promosso tali esperienze formative.

Il monitoraggio delle attività formative appare puntuale e rigoroso, anche in rapporto alle esigenze di rendicontazione connesse agli audit che certificano la responsabilità di impresa del Gruppo RSE (Nespak è inoltre certificata ISO9001, BRC Packaging e FSC). A questo fine, viene realizzata un'attività di reportistica mensile e annuale delle attività formative realizzate. Tali attività permettono di mantenere un controllo stretto sulla formazione. I dati relativi alla formazione effettuata vengono poi condivisi, come da accordi aziendali, con le parti sociali. Tale condivisione permette un ruolo più proattivo da parte dei rappresentanti dei lavoratori in azienda in merito alle tematiche formative e una migliore programmazione delle attività.

Oltre ai report quantitativi, una prima verifica della qualità e degli esiti della formazione viene svolta dall'ufficio delle risorse umane coinvolgendo direttamente i partecipanti e i rispettivi responsabili aziendali delle singole aree aziendali, responsabili della rilevazione dei fabbisogni formativi. La discussione degli esiti della formazione coinvolge poi l'ufficio delle risorse umane per la valutazione del rapporto tra bisogni di competenze rilevati e risposte fornite attraverso la formazione.

Si prevede inoltre, quando la tipologia di corso lo consente, la somministrazione ai partecipanti alla formazione di moduli di valutazione sulla qualità della formazione svolta, in relazione all'adeguatezza dei contenuti, alla qualità della docenza e ad altre variabili di volta in volta significative.

Quanto al piano formativo oggetto di analisi, il giudizio del responsabile delle risorse umane sottolinea come il processo formativo, nelle modalità in cui è stato strutturato, ha prodotto esiti positivi, in linea con le aspettative. Le competenze dei dipendenti coinvolti in esso hanno trovato occasione di rafforzarsi. Di impatto rilevante – sottolinea la responsabile delle risorse umane – sono stati i corsi di comunicazione e leadership aziendale, realizzati da un docente con il quale l'azienda aveva già svolto attività formative sulle medesime tematiche.

Risulta confermativa rispetto alle indicazioni della direzione del personale, la testimonianza della lavoratrice intervistata – coinvolta in formazione sia in corsi di ambito informatico (Excel), sia in corsi relativi a competenze per il miglioramento della comunicazione interna all'azienda, potenziamento della leadership e gestione del personale.

La dipendente infatti sottolinea come il corso in ambito informatico abbia permesso una più efficace progettazione ed esecuzione delle operazioni di elaborazione dei dati, occupazione di grande rilevanza nell'attività lavorativa quotidiana dell'intervistata, in ambito di analisi costi e budget. La partecipante, in effetti, sentiva la necessità di potenziare le proprie competenze in Excel poiché gestisce in prima persona l'analisi dei costi e il budget forecasting: ha segnalato ai responsabili il proprio gap e ha partecipato a un corso di gruppo, con un docente ritenuto molto chiaro e un programma concordato in base alle esigenze segnalate dai vari responsabili. Ciò ha permesso di “fotografare” l'aula in modo da parificare le necessità in base allo specifico lavoro svolto da ciascun partecipante. Ne è risultata una formazione utile e traducibile nel proprio lavoro, secondo l'intervistata, con effetti tangibili su snellimento e accorciamento dei processi.

Allo stesso modo, la dipendente partecipante al piano oggetto di analisi afferma l'efficacia del corso realizzato in tema di leadership e di comunicazione aziendale rispetto alle esigenze individuate, anch'esse condivise con la responsabile HR in fase di assessment. Il corso, individuale, è stato svolto in modalità coaching con un formatore già noto all'Azienda perché coach di un altro progetto (“Apollo”) che prevedeva analisi di clima e la creazione di gruppi di lavoro su aree specifiche di miglioramento. Anche in questo caso, ogni incontro con il coach verteva su specifiche tematiche con esercizi da mettere in pratica nell'attività lavorativa: la partecipante ha ritenuto questo corso più difficile a livello emotivo, ma estremamente utile.

Per entrambi gli ambiti della formazione, la partecipante era già in possesso di competenze di base, che però sono state portate ad un livello superiore. Si prevede di rafforzare le competenze acquisite attraverso la programmazione di altre esperienze formative nei medesimi ambiti.

4.2 Considerazioni riepilogative

Per misurare l'impatto della formazione si uniscono prassi di confronto, promosse dall'ufficio del personale, e coinvolgenti i dipendenti partecipanti alle attività di formazione e i rispettivi responsabili aziendale. Si prevede inoltre, per i corsi che per forma e natura meglio si prestano a tale tipo di indagine, la somministrazione di strumenti

formali di valutazione esiti della formazione. Si deduce quindi un'attenzione elevata relativamente alla rilevazione e, ove possibile, alla puntuale misurazione degli impatti della formazione in azienda

L'efficacia degli strumenti di rilevazione degli esiti della formazione trova una conferma nella spiccata convergenza di analisi da parte della responsabile delle risorse umane e della dipendente in formazione. La testimonianza della lavoratrice intervistata indica l'efficacia del corso oggetto del Piano in analisi, che si è dimostrato non solo rispondente alle aspettative, ma anche produttivo di impatti ben identificabili in ambiti precisi dell'attività lavorativa assegnata alla dipendente.

5.CONCLUSIONI

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

L'integrazione della pianificazione formativa tra gli obiettivi aziendali di medio e lungo termine permette alle politiche di formazione di acquisire il massimo impatto, anche in rapporto alle dinamiche di sviluppo e di innovazione aziendale.

In particolare, si ritiene di valore l'alto livello di partecipazione, che attraversa tutte le fasi della formazione, a partire dalla rilevazione dei fabbisogni di competenze fino alla progettazione degli interventi e alla rilevazione degli impatti della formazione in azienda. Il coinvolgimento dei dipendenti e dei rispettivi responsabili, promosso dall'ufficio delle risorse umane, sia nella fase di rilevazione delle esigenze formative, sia nella valutazione degli esiti, unitamente al confronto che segue con la direzione aziendale e con le parti sindacali sembrano permettere una predisposizione più efficace delle risposte formative.

Il rapporto consolidato con l'ente formativo di riferimento e il ruolo proattivo del Gruppo che, senza pregiudicare l'autonomia di Nespak, propone esperienze formative, sono fattori che certamente contribuiscono in termini qualitativi alla promozione di dinamiche virtuose nella programmazione delle esperienze formative aziendali.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Si rileva tra le buone prassi formative di Nespak la consuetudine e la capacità di lavorare in sinergia con l'ente formativo di riferimento e di valorizzare un coordinamento efficace con le politiche di formazione del Gruppo, evitando sia i rischi di duplicazione, sia dinamiche di deresponsabilizzazione aziendale ed esternalizzazione della progettazione in ambito formativo.

L'elevato livello di partecipazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze organizzate nonché il coinvolgimento diretto della direzione generale nella predisposizione delle programmazioni formative sono prassi che certamente incidono in termini qualitativi. A tale prassi l'azienda attribuisce grande rilievo in quanto consente di avere un miglior coordinamento tra iniziative formative e obiettivi strategici aziendali.

L'uso di strumenti di autovalutazione per l'individuazione di gap formativi è una pratica utile, da considerare soprattutto in relazione alla valutazione dei singoli dipendenti da parte dei rispettivi responsabili. La pratica di rilevazione degli esiti formativi permette poi di rilevare punti di forza e di criticità in ciascuna fase del processo formativo al fine di migliorare la formazione e pianificare percorsi più efficaci. Entrambe le pratiche costituiscono una buona prassi, che appare ben strutturata e dotata di metodi rigorosi e formali.

Infine, risulta interessante la pratica di reporting mensile e annuale, in connessione con gli audit per la certificazione relativa alla responsabilità sociale di impresa del Gruppo, al fine di una sintesi puntuale e aggiornata dei percorsi formativi avviati in azienda.

5.3. Conclusioni

Nespak opera in un contesto di mercato decisamente competitivo, nel quale la qualità e la capacità innovativa delle produzioni giocano un ruolo non residuale al fine di mantenere il posizionamento di mercato. L'azienda dimostra la capacità di proporsi anche in aree di mercato non tradizionali, ampliando la propria presenza in ambiti, come il packaging dedicato a carne, pesce e cibi pronti, che esulano dalla propria storia, più legata a soluzioni di packaging per frutta e verdura. Nespak vive dinamiche frequenti di aggiornamento quanto ai materiali impiegati nel processo produttivo, in connessione a esigenze di sostenibilità e salubrità, ed è proiettata verso pratiche di miglioramento continuo delle competenze, sia in relazione al prodotto – soggetto a spinte innovative – sia in riferimento al processo di produzione aziendale, che viene sottoposto a revisioni per migliorarne l'efficienza. Non secondaria è la proiezione dell'azienda sui mercati internazionali.

Il ruolo del Gruppo risulta importante nelle dinamiche di aggiornamento, così come nella determinazione di politiche di formazione che conferiscano uniformità ad alcuni ambiti strategici di competenza. Tale ruolo non si spinge però fino a limitare l'autonomia dell'azienda, che rimane direttamente responsabile delle scelte formative.

Molti sono gli ambiti formativi nei quali l'azienda promuove occasione di potenziamento delle competenze: dalle competenze tecnici, relative all'attività produttiva e alla contabilità, fino alle competenze manageriali, linguistiche e di relazione.

In tale contesto, risultano rilevanti nella realizzazione delle politiche formative le risorse economiche messe a disposizione da Fondimpresa ad integrazione dei più corposi budget messi a disposizione dall'azienda con fondi propri. Così, ad esempio, nel 2022 i Fondi interprofessionali hanno coperto circa il 70% del budget aziendale per la formazione; la proiezione per il 2023 non dovrebbe invece superare il 20% a causa dell'esaurimento delle risorse disponibili.

A spiccare nella presente indagine è inoltre il processo decisamente partecipativo e trasversale, che prevede il coinvolgimento del singolo lavoratore, delle funzioni direttive e di responsabilità ed il confronto con le parti sociali, sotto l'attenta direzione dell'ufficio risorse umane. Tale metodo caratterizza ogni fase del processo formativo, dalla rilevazione dei bisogni di competenze fino alla predisposizione delle risposte e alla valutazione degli impatti.