



AT LOMBARDIA

Cameo

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

La formazione che parte dal basso

Giorgio Impellizzieri

Piani formativi:

253023 “Piano formativo per il personale di Cameo S.p.A. – Anno 2019/2020”

217721 “Piano formativo per il personale di Cameo S.p.A. – Anno 2020/2021”

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
IL PIANO FORMATIVO.....	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazione riepilogative	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
CONCLUSIONI	15
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
4.2. Le buone prassi formative aziendali.....	15
SCHEDA DI SINTESI	16
SITOGRAFIA	17

INTRODUZIONE

Cameo è un'azienda leader nel settore alimentare, un'economia nel quale la trasformazione digitale e i processi di industria 4.0 sono avvenuti in maniera meno radicale rispetto ad altri (p.e. quello dell'*automotive*). Anche per questo, la formazione non può limitarsi al mero addestramento dei lavoratori all'utilizzo di macchinari e tecnologie.

Piuttosto, anche in considerazione della secolare storia del gruppo multinazionale, oltre che della sua propensione all'innovazione dei prodotti offerti al mercato, è fondamentale un affinamento di competenze relazionali, manageriali, gestionali e di comunicazione.

I piani formativi presi in esame hanno tra gli obiettivi di apprendimento la capacità di svolgere efficacemente trattative, gestire in modo empatico e funzionale un gruppo di collaboratori, organizzare efficientemente le ore di lavoro nell'epoca della *time porosity*, parlare in pubblico in modo adeguato e persuasivo, *et cetera*.

Si tratta di obiettivi di apprendimento che, da un lato, sono difficili da conseguire e, dall'altro lato, portano con sé il rischio di non essere riconosciuti dai lavoratori come adeguati rispetto al fabbisogno formativo percepito.

Per queste ragioni si è deciso di approfondire i due piani formativi oggetto dell'indagine, nel tentativo di verificare in concreto come è stato rilevato un siffatto fabbisogno formativo, quali sono stati gli effettivi contenuti formativi e l'impatto in generale della formazione nell'attività lavorativa e nell'organizzazione aziendale.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Cameo è un'azienda che opera nel **settore alimentare** con una particolare specializzazione in torte, pizze e dessert. Idea, produce e distribuisce più di **duecento tipologie di prodotti** su tutto il territorio italiano.

L'attuale sede di Cameo è in provincia di Brescia, a **Desenzano del Garda**. L'impianto è stato costruito sessantatré anni fa, nel 1958, ed oggi conta circa **350 collaboratori**, tra addetti alla produzione e addetti dello *staff*.

La sede originaria era invece a Milano, dove fu **fondata** addirittura nel **1933** la prima filiale italiana del gruppo tedesco **Dr. Oetker** (sorto nel 1891), del quale Cameo tuttora fa parte, insieme a più di trecento aziende distribuite in plurime aree di business, in tutti i continenti e in oltre 40 paesi nel mondo. Della multinazionale tedesca Cameo conserva il nome fino al 1953 quando, per la pronuncia e suono distante dall'italiano, sceglie il nome "cammeo", poi ulteriormente modificato nel 1986 (perdendo una "m").

L'azienda è leader nel settore alimentare italiano, con **risultati economici più che positivi negli ultimi cicli**, tanto più durante il periodo di emergenza pandemica del 2020, quando il fatturato è cresciuto di oltre il 25%, con un incremento delle vendite dell'ingredienteistica per dolci di oltre il 130%.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nei suoi quasi novant'anni di storia, Cameo ha perseguito la sua *mission* di «aiutare milioni di persone a scoprire il piacere di fare, l'orgoglio di offrire e la gioia di condividere ricette gustose» (così il *Ritratto d'azienda*, consultabile sulla pagina internet dell'azienda), con una **profonda attenzione all'innovazione dei processi e dei prodotti**.

L'offerta di prodotti – per un totale di duecento tra preparati, freschi e surgelati – **è stata costantemente e progressivamente ampliata, proponendosi nel corso del tempo a consumatori e mercati nuovi e diversi**. Dal lievito in polvere in bustine, inventata dal Dottor Oetker nel 1893, la traiettoria dell'innovazione in Cameo è stata segnata da numerose tappe decisive, assumendo un ruolo centrale nelle strategie dell'azienda.

È del 1985, per esempio, l'invenzione del prodotto Ciobar, il preparato per la cioccolata in tazza e nuove varianti di preparati per dessert, e l'ingresso di Cameo nel settore delle pizze surgelate con la prima pizza americana sul mercato italiano, nel quale nel tempo ha implementato la sua posizione anche grazie all'acquisizione negli anni venuta di alcuni brand.

Negli anni Duemila i processi di innovazione aumentano. Prima Cameo decide di entrare nel mercato dei prodotti freschi (p.e. con le torte "Versa e Inforna", creme caramel, budino al cioccolato, panna cotta), oltre che ampliare l'offerta e la varietà delle pizze (sperimentando nuove tecniche di cottura e nuovi impasti).

L'innovazione accelera anche negli **anni Dieci**, quando Cameo fa il suo accesso anche nella **produzione e distribuzione di cibo per la colazione** (cereali, pancakes, porridge) e, non di meno, di prodotti per rispondere ai bisogni di chi ha **intolleranze ed esigenze alimentari diverse**, introducendo nel suo assortimento anche alimenti senza lattosio e senza glutine e, per rispondere alle richieste sempre più *healthy* da parte dei consumatori, senza zuccheri aggiunti.

Come può intuirsi da questo *excursus*, **ogni anno l'azienda sviluppa «una decina di nuovi prodotti»** (come riporta la voce *Passione per l'innovazione*, consultabile sulla pagina web di Cameo).

Per comprendere in che modo rispondere alle nuove esigenze alimentari Cameo conduce diverse ricerche di mercato per riconoscere i trend che emergono tra le abitudini dei consumatori. **Lo sviluppo, l'innovazione e il perfezionamento delle ricette passano proprio dal coinvolgimento dei consumatori** che testano e possono dare loro valutazioni e suggerimenti per migliorare le formulazioni già esistenti prima di commercializzare, rivedere o scartare un prodotto.

Il reparto Ricerca & Sviluppo quindi opera in sostanziale continuità con il Reparto marketing e con quello delle ricerche di mercato. L'osservazione sistematica delle tendenze globali si accosta allo svolgimento di sondaggi tra i consumatori, per conoscerne esigenze, gusti e suggerimenti.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La formazione in Cameo pare assumere una centralità sia in termine di **strategie** progettuali ed economiche che di **mission** e di **identità valoriale**. Il riferimento non è soltanto alla (pur nevralgica) formazione continua dei lavoratori ma anche ai programmi di formazione rivolti ai giovani e proposti al mercato esterno.

Particolare attenzione è rivolta anche all'orientamento e alla formazione sul campo dei giovani neolaureati. A questi è infatti proposto un *International Trainee Program* che approfitta delle sedi in oltre 40 paesi nel mondo del gruppo *Dr. Oetker* per offrire a giovani talenti un programma internazionale di formazione (con feedback, seminari e corsi di formazione professionale) dalla durata di diciotto mesi di cui sei trascorsi presso una delle consociate.

Una qual certa cura è assicurata anche per la progettazione e lo svolgimento degli **stage di neolaureati**, in collaborazione con le principali Università del territorio lombardo. Nella consapevolezza che i tirocini extracurricolari non siano in alcun modo un rapporto di lavoro, né tantomeno uno strumento per mascherarne uno, pur riconoscendo un «adeguato rimborso spese», è espressamente previsto che «non sono ammessi gli stage il cui programma non sia ben definito» e che «lo stage è un mezzo attraverso cui ci si orienta nel mondo del lavoro» (così la pagina *Carriere*, consultabile sulla pagina web dell'azienda).

Lo sforzo per la formazione dei giovani si inserisce in un più ampio impegno nella formazione dei lavoratori. **In Cameo, ogni anno, a seguito di un'analisi del fabbisogno formativo, è pianificata la formazione tecnica** dei collaboratori di ciascun reparto **e la formazione delle competenze trasversali (relazionali, comunicative e gestionali).**

La convinzione è che la formazione sia **innanzitutto un beneficio per i lavoratori**. In un settore come quello in cui opera Cameo, d'altronde, la formazione è innanzitutto orientata alla valorizzazione delle peculiarità di ciascuna persona, piuttosto che all'addestramento funzionale all'utilizzo di macchinari complessi e tecnologie avanzate (come può accadere per esempio nel settore dell'*automotive*).

Il ruolo della formazione è primariamente quello di accrescere il patrimonio di competenze, abilità e professionalità di tutti i lavoratori – white e blue collars – con l'obiettivo di offrire loro un bagaglio che possano portare con sé nello sviluppo delle loro carriere, sia all'interno di Cameo che all'esterno.

2.4 Considerazioni riepilogative

In conclusione, dalla ricostruzione emerge distintamente come la formazione sia per Cameo la via privilegiata per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici di valorizzazione del patrimonio umano e dell'accrescimento delle competenze tecniche, di base e trasversali dei suoi lavoratori. È convinzione dell'azienda che dalla piena promozione del capitale passi una più efficace innovazione, tanto dei prodotti, che sono sperimentati continuamente, che dei processi.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno professionale secondo una logica *bottom up* che, seppur con una più che ampia attività di supervisione, progettazione e validazione dall'alto, procede dalle esigenze emerse direttamente dalla popolazione lavorativa. La validazione e supervisione è ovviamente indispensabile per far sì la formazione erogata sia funzionale a una crescita di ruolo e coerente con gli orientamenti strategici aziendali.

Per l'analisi del fabbisogno in Cameo viene utilizzato anche un gestionale automatico attraverso il quale sia il singolo lavoratore e collaboratore che il manager possono segnalare le esigenze formative emerse durante il corso dell'anno ed è sulla base di queste che si innesta il dialogo con l'*head manager*.

Più precisamente, entro il luglio di ciascun anno è definito un budget da destinare alla formazione a livello di *executive HR Manager*. Entro il marzo successivo sia il lavoratore che i vari *HR Manager* segnalano sulla piattaforma il fabbisogno e le lacune formative da colmare. A seguito si procede con **colloqui individuali** finalizzati a porre in paragone le rispettive impressioni e intuizioni. È da questi colloqui che poi si procede nella redazione di **proposte puntuali e mirate di piani formativi da far pervenire all'Executive HR Manager**.

L'Executive HR Manager, una volta raggiunto dalla proposta di piano formativo, incontra l'HR manager. Durante il colloquio l'*head manager* integra, corregge, modifica il piano formativo abbozzato, indicando le aree di competenza sulle quali fare un affondo maggiore, quelle da tralasciare, quella da approfondire in modo diverso da quello ipotizzato.

Nella maggior parte dei casi – precisamente in più dell'80% dei casi – c'è un allineamento e una coincidenza tra quanto ipotizzato “dal basso”, cioè dal collaboratore e dal singolo manager, e le linee direttiva e guida dell'Executive Manager. Il ruolo dell'head è prevalentemente quello di dare forma puntuale a quanto magari già intuito e proposto, magari in modo non del tutto maturo, nel progetto formativo presentatogli.

Il dialogo tra *Executive HR Manager* e *HR Manager* si conclude con **la redazione congiunta del piano definitivo**. Questo poi viene comunicato al singolo lavoratore e, non di meno, allo

Specialista di supporto alle risorse umane che poi procede nella programmazione dei corsi, alla loro iscrizione e da tutte le procedure gestionali e amministrative. Da aprile a dicembre la formazione è erogata.

Nell'ambito dell'analisi del fabbisogno formativo, tanto quanto in quella di progettazione della formazione, **non è previsto dalla procedura interna un coinvolgimento delle parti sociali né nel tempo è emersa una particolare domanda di protagonismo e di partecipazione da parte delle rappresentanze sindacali.**

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Dall'analisi del fabbisogno formativo è emersa l'esigenza, riconosciuta tanto dai lavoratori quanto dai diversi livelli di *manager*, di sviluppare diversi aspetti legati alle capacità personali come: **la comunicazione efficace, le abilità linguistiche, i sistemi informatici, la preparazione alle trattative e la cultura del feedback.**

I lavoratori coinvolti sono tutti **impiegati e quadri**. Le azioni formative sono state diversificate e personalizzate, sia nei contenuti che nella durata (che ha variato dalle otto ore per corso alle quaranta ore), a seconda delle esigenze emerse e riscontrate in ciascun lavoratore.

Alcuni lavoratori sono stati coinvolti in corsi di **public speaking**. In questo caso, per esempio, la formazione è stata svolta in aula e, dopo alcune indicazioni di merito e teoriche, ciascun partecipante ha dovuto tenere un discorso davanti a tutti i partecipanti per circa dieci minuti. Ripreso in video camera, lo *speaker* poteva poi rivedere la sua *performance* e ricevere *feedback* e *contro feedback* da parte del formatore ma anche dai suoi stessi colleghi partecipanti al corso.

Alcuni lavoratori, oltre ad aver appreso le diverse tecniche di *public speaking* sono stati coinvolti, ad integrazione, anche in alcune azioni formative in materia di preparazione alle trattative e di comunicazione efficace.

Altri lavoratori invece hanno preso parte a corsi sul **time management**, per acquisire la capacità di pianificare e controllare il tempo utilizzato per le diverse attività in modo da accrescere l'efficacia, l'efficienza e la produttiva – ma anche la conciliazione tra esigenze personali e di cura e gli impegni lavorativi – attraverso strumenti e metodi diversi. Esiziale in qualsiasi contesto, le tecniche di *time management* acquistano sempre più centralità

anche in vista della sempre più marcata digitalizzazione dei processi e in funzione dell'implementazione dello *smart working* come regolare (in modo prevalente o parziale) modalità di lavoro.

Sempre con riguardo alla transizione verso modelli organizzativi in *smart working*, gli impiegati e soprattutto i quadri sono stati coinvolti anche in corsi specialistici per acquisire la capacità di dare correttamente **feedback** efficaci e per sviluppare tecniche adeguate di valutazione delle *performance*. In particolare, è emersa l'urgenza di superare la prospettiva del *feedback* esclusivamente correttivo e di sviluppare indicatori di prestazioni e parametri che, nei limiti del possibile, possano essere chiari anche per facilitarne la condivisione con gli stessi lavoratori. Sono state esaminate le diverse tecniche di feedback: da quella convenzionale del *sandwich feedback* – per il quale la correzione è sempre anticipata e seguita da una osservazione positiva che valorizza il destinatario – a quella, più orientata alla trasparenza e basata sulla fiducia, del *Situation Behavior Impact Feedback* per il quale viene definita puntualmente la situazione a cui si riferisce il feedback e il comportamento analizzato è espressamente individuato e analizzato.

Inoltre è stata condivisa l'essenzialità di una dimensione relazionale, sviluppata giorno per giorno, che possa fare da cornice e da substrato sul quale poi si innesta – meno traumaticamente – l'eventuale correzione.

Al loro termine, ciascuna azione formativa è stata valutata attraverso apposite e standardizzate procedure di monitoraggio e valutazione. In particolare a ciascun lavoratore partecipante è data da compilare una **scheda di valutazione**. Oggetto della valutazione sono (1) l'organizzazione del corso, misurata in termini di soddisfazione delle aspettative, apprezzamento degli aspetti logistici (p.e. la sede del corso) e utilità del materiale didattico e della strumentazione a disposizione; (2) le docenze e i relatori, valutati tanto nelle competenze sugli argomenti trattati, quanto nella chiarezza di esposizione, nella capacità di coinvolgere i partecipanti e, non di meno, nella gentilezza e disponibilità accordata; (3) i contenuti affrontati, misurati per la pertinenza delle tematiche, l'applicabilità in azienda, l'efficacia sotto l'aspetto teorico e l'efficacia sotto l'aspetto pratico.

Per ciascuna voce della valutazione, il lavoratore può esprimersi con un voto da 1 a 5 e può anche dare un giudizio complessivo e fare anche un breve commento.

3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione, alla luce della ricostruzione appena realizzata, emerge come carattere distintivo della formazione in Cameo l'attenzione a valorizzare la persona del lavoratore in ciascuna fase del processo. L'iter di analisi del fabbisogno formativo prende le mosse dalle esigenze espresse dal lavoratore e dal colloquio svolto con i manager. I contenuti formativi sono orientati a far maturare competenze e capacità prettamente personali e manageriali (cultura del *feedback*, *time management*, *public speaking*). La valutazione della formazione offerta e la sua efficacia avviene una procedura standardizzata attraverso la quale si ottiene il giudizio del lavoratore.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

I risultati, in termini complessivi, paiono più che positivi. Rispetto agli obiettivi formulati in fase di progettazione, gli effetti ottenuti, per quanto non sempre oggettivamente misurabili, si possono considerare in linea con le aspettative.

In generale i lavoratori coinvolti nella formazione hanno dichiarato di aver acquisito nuove conoscenze e competenze grazie all'intervento formativo che, nella maggior parte dei casi, ha inciso nel loro modo di lavorare. Tutti i lavoratori intervistati si sono anche detti convinti che la formazione possa essere utile, oltre che per un efficientamento dei processi aziendali e una migliore qualità dei prodotti, anche per il mantenimento del proprio posto di lavoro e, non di meno, lo sviluppo della propria carriera professionale.

Con particolare riferimento al corso di comunicazione efficace e di *public speaking*, è stata molto apprezzata la pertinenza dell'attività formativa con le funzioni e i ruoli esercitati dai lavoratori coinvolti e anche per la capacità di rispondere a un fabbisogno reale. Ad esempio, gli ingegneri, con una formazione tipicamente tecnica, sono stati molto soddisfatti di poter ampliare il proprio bagaglio di competenze verso alcune *skills* di stampo relazionale e manageriale.

Il corso è stato inoltre molto apprezzato per la durata concisa che ha consentito di focalizzare la concentrazione e gli sforzi di apprendimento. Un'attenzione, quella di un monte orario pragmatico e ridotto, indispensabile tanto più in un'epoca in cui la capacità di concentrazione è notevolmente ridotta, soprattutto in occasione delle attività formative svolte a distanza, dove l'interposizione di uno schermo rende difficoltoso il pieno coinvolgimento del lavoratore (che, per esempio, rischia la distrazione a causa dei *pop up* di notifica di e-mail e messaggistica varia). In questa prospettiva, è convinzione diffusa, tanto tra i lavoratori quanto nel *management*, che la formazione con più impatto è quella svolta in presenza o comunque attraverso esercitazioni pratiche ed esercitazioni di ruolo.

La pervasività e attualità della formazione può desumersi anche dal fatto che alcuni lavoratori hanno dichiarato di aver più volte consultato il materiale didattico utilizzato durante il corso o suggerito dai formatori anche dopo la conclusione del percorso.

In generale i lavoratori hanno acquisito una migliore attitudine a relazionarsi con i colleghi e con l'esterno. Il modo di comunicare è cambiato notevolmente, con una maggiore attenzione nelle modalità con le quali si esprime una posizione o un giudizio, che

diventano funzionali a uno scopo, cioè la persuasione dell'altro e la creazione di condizioni che facilitino il dialogo e il confronto.

I quadri coinvolti nelle attività formative funzionali al lavoro in modalità agile hanno realmente cambiato stile di comunicazione e di leadership nei confronti dei collaboratori che coordinano.

Condizione indispensabile per l'efficacia della formazione è stata senza dubbio il grado di coinvolgimento dei lavoratori. Se la motivazione del lavoratore è alta – non poche volte, soprattutto nei lavoratori più anziani, è bassa – anche le *performance* e i risultati formativi sono stati migliori.

La valutazione complessivamente formativa della formazione svolta si accosta comunque alla **consapevolezza di mancare – come è quasi inevitabile che sia – di un sistema che consente di misurare in termini oggettivi l'impatto della formazione secondo indicatori e parametri di rilevazione del *Return of Investment***. È attualmente impossibile porre in una correlazione di causa ed effetto i contenuti formativi – tanto più quelli base e trasversale – e l'andamento aziendale.

CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione, secondo quanto emerso tanto dalle dichiarazioni dei responsabili aziendali che da quelle dei lavoratori, c'è innanzitutto la tecnica di rilevazione del fabbisogno formativo dei lavoratori.

Va in questo senso, per esempio, l'attento ascolto del fabbisogno professionale (e non) dei lavoratori, con una approfondita osservazione dei bisogni reali e dei fattori contingenti (p.e. grado di anzianità o disponibilità a partecipare ai corsi) che ha costituito il presupposto per la progettazione dei contenuti degli interventi formativi esaminati e oggetto dell'indagine e delle interviste.

Ne è scaturita una formazione funzionale e non progettata, erogata e partecipata come mero adempimento burocratico, ma intesa e vissuta dagli stessi lavoratori come una risposta a un'esigenza reale.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Tra le buone prassi che possono essere replicate in altre aziende, tanto più in quelle dalle dimensioni simili a quelle di Cameo, ci sono le tecniche e i metodi utilizzati per rilevare i fabbisogni formativi.

Si tratta di una metodologia integrata che si sviluppa su più livelli ma che procede secondo una logica *bottom up*. Non c'è una centralizzazione a livello di *head quarter* che, individuati gli obiettivi strategici, cala dall'alto gli obiettivi formativi. Questi sono piuttosto individuati secondo le specificità locali e di prossimità.

Si procede dalle intuizioni ed esigenze manifestate dal singolo lavoratore, riconosciute e integrate con quelle percepite dalla responsabile e manager di riferimento. Insieme si addivene all'individuazione di un fabbisogno formativo e alla prima ideazione di un piano formativo.

A questo punto – e non prima – entrano in campo i vertici delle risorse umane che dettano la linea a livello aziendale e che direzionano e governano, in un'ottica di complementarità e supervisione e non di imposizione, l'individuazione definitiva del fabbisogno formativo sulla base del quale redigere il piano formativo e organizzare i corsi di formazione.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	Cameo
Regione	Regione Lombardia
Settore di Attività Economica	2007 (10)
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	253023 “Piano formativo per il personale di Cameo S.p.A. – Anno 2019/2020” (CF) 217721 “Piano formativo per il personale di Cameo S.p.A. – Anno 2020/2021” (CF)
Tematiche formative, principali	<i>Public speaking</i> ; comunicazione efficace; cultura del feedback; time management
Modalità didattiche	Lezioni frontali; esercitazioni di gruppo; role play.
Elementi di interesse	Il caso è interessante perché fa emergere la connessione tra il successo dell’azione formativa e una corretta tecnica di analisi del fabbisogno formativo.
Elementi di miglioramento	Misurazione oggettiva dell’incidenza della formazione sull’innovazione dei processi aziendali e coinvolgimento delle parti sociali nella progettazione della formazione.
Buone Prassi Formative	Modalità di rilevazione del fabbisogno formativo secondo una logica <i>bottom up</i> .

SITOGRAFIA
www.cameo.it