



AT LOMBARDIA

Perfetti Van Melle Italia

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

*L'importanza della formazione (e della modalità di erogazione)
a fronte dell'evoluzione dei modelli organizzativi e dei processi
di lavoro*

Intervistati: Elena Alessi, Enrico Busnelli, Rino Guida Rutilio, Giuliana De Rango, Eugenio Cancedda

Codice identificativo del piano: 231657

Titolo: PERFETTI VAN MELLE ITALIA 2019A

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	6
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	9
2.5 Considerazioni riepilogative	9
IL PIANO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazione riepilogative	11
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	13
4.1 L'impatto della formazione	13
4.2 Considerazioni riepilogative	14
CONCLUSIONI	15
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	15
4.3 Conclusioni	17
SCHEDA DI SINTESI	18

INTRODUZIONE

PERFETTI VAN MELLE è uno dei principali Gruppi al mondo che produce e commercializza caramelle (66,9%) e chewing gum (33,1%) in oltre 150 Paesi, contando attualmente 39 società, 31 stabilimenti produttivi, 17.600 dipendenti.

In particolare, PERFETTI VAN MELLE ITALIA è player di riferimento del proprio settore (leader nel mercato dei chewing gum e grande protagonista in quello delle caramelle), particolarmente attento al concetto di innovazione, sia con riferimento al prodotto finale che ai processi che governano l'intera organizzazione.

PERFETTI VAN MELLE ITALIA non solo ricopre un ruolo primario all'interno del mercato mondiale della confectionery, ma realizza prodotti innovativi creando condizioni di lavoro che si fondano sulla fiducia, sul rispetto reciproco e sul riconoscimento delle differenze culturali, collaborando con le comunità nelle quali opera, come società rispettosa dell'ambiente e socialmente impegnata.

A tal proposito, anche la formazione dei propri dipendenti rappresenta una *conditio sine qua non* per il mantenimento della posizione e della competitività dell'azienda. Se dunque nozioni come "innovazione" e "eccellenza" risultano essere valori centrali per PERFETTI VAN MELLE ITALIA, la società ha voluto puntare alla realizzazione di un continuo miglioramento dei processi organizzativi (anche già esistenti all'interno dell'impresa) e, a seguito dell'analisi dei fabbisogni, ha scelto di investire nella formazione del personale sulle seguenti azioni:

- a) Cultura dello smart working: con l'obiettivo di impattare sulla cultura e sulle modalità di lavoro in smart working, aumentando il grado di autonomia e flessibilità dei lavoratori coinvolti;
- b) TEP: con l'obiettivo di incrementare le competenze, di coloro che sono riconosciuti come talenti, sulle tematiche dello strategic management e marketing e sales;
- c) Automanutenzione: l'obiettivo dell'attività è di coinvolgere i Key people affinché stimolino gli operatori del programma alla continua individuazione ed eliminazione dello spreco;
- d) I c.d. "4 pilastri": intervento formativo che ha l'obiettivo di lavorare sull'efficientamento della fabbrica;
- e) Miglioramento dei processi: attività che ha lo scopo di capire e tradurre gli obiettivi aziendali in processi aziendali che partono dal mondo HR e impattano su tutta l'organizzazione.

Da un lato, infatti, emergono le finalità di competitività d'impresa e innovazione dei modelli organizzativi e dei processi, cercando di rispondere alle sfide poste dalle trasformazioni subite dal lavoro negli ultimi decenni e che sempre più spesso sono caratterizzate da un nuovo modo di lavorare. Se infatti è vero che lo smart working non è un banale lavoro svolto da remoto ma una filosofia manageriale di gestione del personale finalizzata al risultato mediante la restituzione di una maggiore flessibilità e autonomia alla persona che lavora nella scelta degli spazi, dei tempi e degli strumenti di lavoro da utilizzare ⁽¹⁾, si rende pertanto necessario conoscere (e assimilare) una nuova cultura del lavoro.

Dall'altro lato, il mantenimento e l'aggiornamento delle competenze appare sempre più indispensabile e trasversale per consentire di affrontare e rispondere in modo efficace ai nuovi processi del lavoro che

⁽¹⁾ Cfr. ADAPT, Unimore, *Lavoro agile e nuovi ambienti di lavoro. Una guida operativa per imprese e rappresentanti dei lavoratori*, 2021, p. 5, http://adapt.it/wp/wp-content/uploads/2021/06/MANUALE-SUI-RISCHI_5.pdf

richiedono non solo un mirato sviluppo organizzativo ma anche competenze tecnico-professionali avanzate e competenze gestionali e di processo.

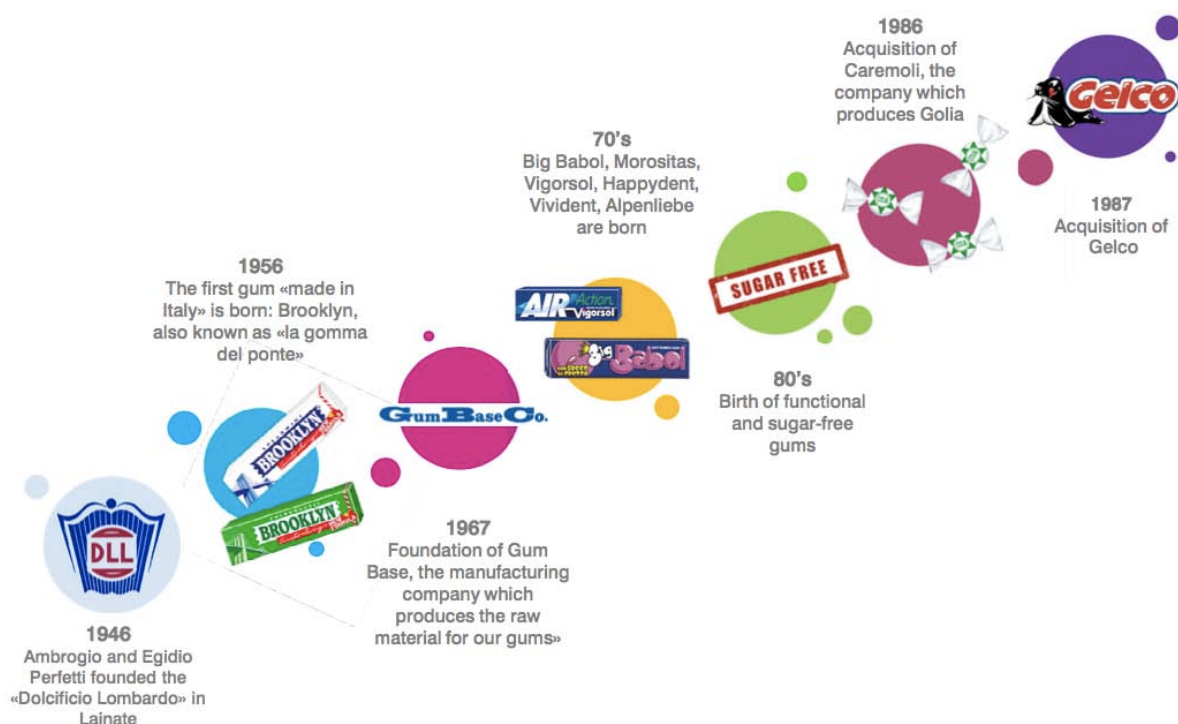
In conclusione alle premesse è necessario effettuare una breve nota metodologica. Premesse le differenze appena richiamate (e meglio delineate *infra*) sui contenuti delle diverse azioni che hanno costituito il piano formativo oggetto del presente rapporto, si è ritenuto opportuno procedere nell'indagine di cui al presente rapporto analizzando, in alcune sezioni, i diversi ambiti che hanno interessato la formazione nonché dando conto per ognuno di essi degli impatti percepiti e dei risultati emersi al fine di una migliore valorizzazione delle singole esperienze che hanno coinvolto diversi partecipanti e hanno inciso su processi e funzioni distinti.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

PERFETTI VAN MELLE è tra i principali produttori mondiali nel settore confectionery, ma le sue radici storiche sono italiane e risalgono alla fine della seconda guerra mondiale.

Nel 1946 i fratelli Ambrogio ed Egidio Perfetti fondano a Lainate, vicino a Milano, il Dolcificio Lombardo per la produzione di caramelle e pastigliaggi. Nel 1956 nasce "Brooklyn", il primo chewing gum completamente made in Italy, conosciuto da tutti come la "gomma del ponte". Nel 1967 viene fondata "Gum Base", l'azienda che produce gomma base, la materia prima fondamentale nel chewing gum. Negli anni Settanta, Nascono grandi marchi come "Big Babol", "Morositas", "Vigorsol", "Happydent", "Vivident", "Alpenliebe". Negli anni Ottanta, nascono i primi chewing gum funzionali che non si attaccano ai denti e il chewing gum senza zucchero. Nel 1986 Viene acquisita "Caremoli", società di Lainate, proprietaria del brand "Golia". Nel 1987 viene acquisita "Gelco".

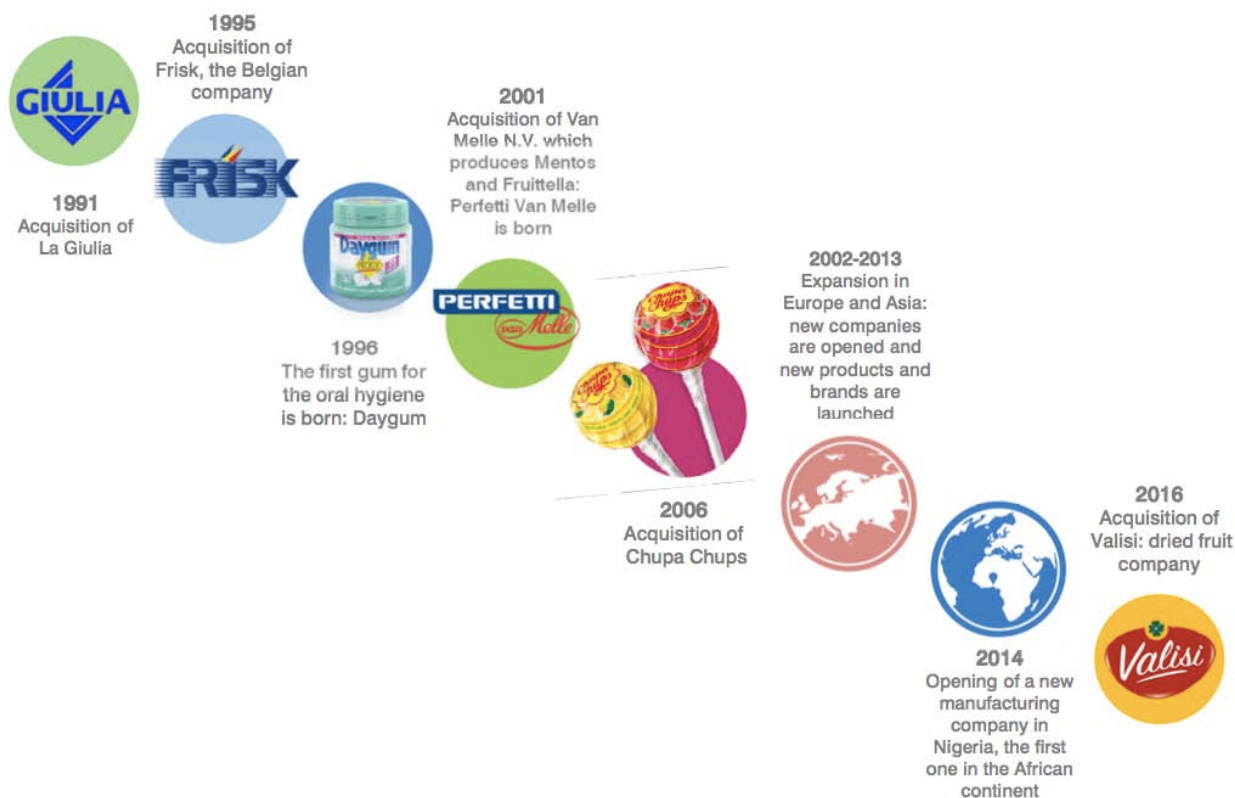


Negli anni Novanta, vi è la prima espansione internazionale con aperture di unità produttive in Turchia, India, Cina, Indonesia, Vietnam e Brasile. Nel 1991 viene acquisita "La Giulia" e, nel 1995, la società belga "Frisk" che produce le famose "powermints". Nel 1996 nasce "Daygum", il primo chewing gum per l'igiene orale.

Successivamente, nel 2001, Perfetti S.p.A. acquisisce l'intero pacchetto della società olandese "Van Melle N.V.", che produce "Mentos" e "Fruittella" e dà origine al Gruppo PERFETTI VAN MELLE. Ancora, nel 2006 il Gruppo acquisisce Chupa Chups.

Tra il 2002 e il 2013 PERFETTI VAN MELLE ha una grande espansione in Europa e in Asia, con nuove unità produttive in Sri Lanka, Bangladesh, Spagna, Vietnam e Cina. In questi anni vengono lanciati molti nuovi prodotti e brand. Nel 2014 apre una nuova fabbrica in Nigeria: il primo stabilimento produttivo del Gruppo nel continente africano.

Nel 2016 PERFETTI VAN MELLE acquisisce inoltre “Valisi Srl”, produttore di snack a base di frutta secca.



2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Perno centrale della visione di PERFETTI VAN MELLE è il ruolo primario che la società intende svolgere all'interno del mercato mondiale della confectionery. Per tale motivo, uno dei principali obiettivi è quello di realizzare non solo prodotti qualitativamente eccellenti e innovativi ma raggiungere e rinnovare anche l'innovazione organizzativa e di processo. A tal proposito risulta infatti strategica la predisposizione di condizioni di lavoro che si fondano sulla fiducia, sul rispetto reciproco e sul riconoscimento delle differenze culturali che permettono ai loro collaboratori di realizzare le loro proprie aspettative, nel rispetto delle comunità nelle quali operano e dell'ambiente in cui si trovano. In questo senso, tramite i concetti di "integrità", "eccellenza", "dedizione", "attenzione", "responsabilità", "indipendenza", vogliono generare valore economico attraverso una crescita e una redditività di livello elevato.

La reputazione di PERFETTI VAN MELLE come società che opera in modo onesto, corretto ed efficace rappresenta un altro dei principali valori che ispira il Gruppo e che intendono preservare. La correttezza e l'integrità nei rapporti interni ed esterni, con clienti, fornitori, istituzioni, comunità civile, è indispensabile per continuare ad operare con successo sui mercati di tutto il mondo. A tal proposito, il Codice di Comportamento di PERFETTI VAN MELLE rappresenta l'insieme di regole e di principi cui si deve

conformare il modo di agire di ogni singolo dipendente PERFETTI VAN MELLE nel mondo e che vanno applicati in ogni circostanza, con responsabilità e impegno personale.

Non da ultimo, PERFETTI VAN MELLE intende garantire a tutti i suoi collaboratori un trattamento giusto ed equo, cercando al tempo stesso di proteggere i diritti di tutti gli individui con cui si relazionano nel loro business. Nel documento [«Il Rispetto dei Diritti Umani»](#) PERFETTI VAN MELLE esprime il suo impegno a garantire condizioni di lavoro giuste (salario, sicurezza sociale e diritto alla contrattazione collettiva) e un ambiente di lavoro equo, inclusivo e rispettoso delle diversità.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Fermo quanto suddetto, PERFETTI VAN MELLE, tramite la partecipazione al Piano Formativo oggetto del presente report, ha inteso perseguire diversi obiettivi per diverse fasce di popolazione. In primis, l'azienda ha voluto perseguire obiettivi legati al funzionamento delle attività di fabbrica; per quanto riguarda la categoria degli impiegati, ha inteso incrementare la leadership dei singoli dipendenti; per quanto riguarda la funzione delle HR l'obiettivo ha interessato il raggiungimento / l'incremento di competenza specifiche. Infine, come obiettivo comune, PERFETTI VAN MELLE, ha puntato al coinvolgimento delle persone per sviluppare una migliore performance.

In particolare, per il miglioramento e potenziamento delle competenze di leadership della fascia impiegatizia sono stati attivati percorsi di TEP (Talent Executive Program) che hanno garantito il raggiungimento dei risultati sperati (realizzando alcune promozioni e progressi di carriera). A titolo esemplificativo, i Marketing KPI sono stati raggiunti grazie ad alcune tecniche acquisite in questo percorso. Anche nel caso del dipartimento HR è stato possibile inserirsi con più facilità in alcuni processi grazie al fatto che hanno conosciuto ciò che effettuano gli altri, mediante una condivisione di linguaggio, di strumenti e di processi tra figure eterogenee.

Nello specifico, l'incremento della produttività è strettamente connesso al miglioramento processi di produzione, avvenuto mediante due specifici interventi:

- Automanutenzione: in questo caso l'obiettivo dell'attività è stato di coinvolgere i Key people affinché stimolino gli operatori del programma alla continua individuazione ed eliminazione dello spreco. Inizialmente, i primi step teorici hanno permesso la formazione successiva, rendendo le persone più efficienti e facendo emergere i primi risultati raggiunti (posto che la maggior parte di questi dovranno essere valutati in un periodo più lungo, mediante indicatori di efficienza su qualità e produttività).
- I c.d. "4 pilastri", l'altra faccia dell'automanutenzione, si è trattato di un intervento formativo che ha avuto l'obiettivo di lavorare sull'efficientamento della fabbrica. In generale, l'obiettivo è stato quello di trasferire le necessarie competenze agli operatori di fabbrica per essere più autonomi nella manutenzione di una macchina e/o di un processo.

Ancora, di particolare interesse è risultata l'azione connessa all'implementazione della cultura di smart working, una modalità organizzativa del lavoro già presente in azienda, di cui si voleva incrementare la sensibilità e la cultura mediante la formazione in parola: a tal proposito, infatti, l'intervento formativo non è stato di tipo tecnico-specifico ma di tipo generale e culturale mediante sette momenti informativi connessi alla dimensione della digitalizzazione del lavoro. In particolare, nel caso dello smart working è risultato particolarmente utile e funzionale ad affrontare anche il periodo emergenziale (dovuto alla pandemia da Covid-19) immediatamente successivo alla formazione in parola. Tuttora hanno mantenuto

tale modalità organizzativa del lavoro ripristinando una situazione “normale” in cui, salvo casi particolari, effettuano lo smart working per circa due giorni a settimana.

In generale, mediante il percorso formativo in parola, l’obiettivo è stato quello connesso al miglioramento dei processi, anche per il dipartimento HR (come ad esempio lo sviluppo di strategie future HR per supportare modifiche di processi e/o nel modo di lavorare).

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Premesso che, a seguito della pandemia da Covid-19 il business del settore è stato particolarmente colpito (infatti è necessario ricordare che circa la metà del fatturato deriva da mercato tradizionale: café, bar, ristoranti, etc), l’azienda, anche in questo periodo, ha cercato di mantenere vivi i piani di sviluppo, rivedendo semmai alcuni aspetti inerenti alle tempistiche e alle disponibilità economiche (senza tuttavia intaccare e/o modificare la mission e i valori di PERFETTI VAN MELLE).

Dal punto di vista della formazione (che è avvenuta principalmente mediante auto-finanziamento), prima della pandemia, parallelamente alla formazione tradizionale, PERFETTI VAN MELLE aveva implementato una piattaforma online per tutti i dipendenti con corsi di formazione a scelta: piattaforma che si è rivelata particolarmente utile durante la pandemia, periodo in cui hanno continuato ad utilizzarla.

In prospettiva, PERFETTI VAN MELLE immagina una formazione eterogenea (prevalentemente orientata alla strutturazione di nuovi piani), erogata con modalità ibrida (sia in presenza che online) a causa della popolazione di lavoratori altamente variegata e che, dunque, comporta diversi bisogni, diverse esigenze nonché diverse modalità di formazione. Per tale motivo la società continuerà anche post pandemia ad erogare la formazione a distanza all’interno di un modello ibrido, mantenendo solo in parte una presenza virtuale dei discenti.

2.5 Considerazioni riepilogative

In conclusione, merita sottolineare che il piano formativo e il relativo percorso attuato da PERFETTI VAN MELLE per come sopra descritto, è stato concordato con il sindacato, sia nel contenuto che nello sviluppo di idee e nella costruzione degli elementi caratterizzanti il piano formativo. In particolare, in data 10 dicembre 2018 è stato condiviso e sottoscritto tra le parti un accordo che, facendo esplicito riferimento al piano formativo dal titolo "PERFETTI VAN MELLE ITALIA 2019A" ID 231657 ed essendone parte integrante, ne stabilisce a tutti gli effetti la validità.

In generale, è risultata strategica la scelta di aver costruito un piano formativo bilanciato tra le esigenze degli uffici (in particolar modo per la formazione che ha riguardato l’implementazione dello smart working) e i processi per migliorare le dinamiche degli stabilimenti (es. i 4 pilastri).

Infine, dal punto di vista della efficacia della formazione, seppur non vi è un modello scientifico per misurarla, i risultati sono stati tangibili anche nel medio-lungo periodo, oltre all’incremento della motivazione delle persone coinvolte nel brevissimo periodo (riscontrando in alcuni un incremento di promozioni, maggiori competenze e preparazione).

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il processo di analisi del fabbisogno formativo è derivato principalmente dalla valutazione delle performance aziendali dell'anno precedente che PERFETTI VAN MELLE ha effettuato rispetto ai piani di sviluppo delle persone che lavorano predisposti per l'anno successivo. Successivamente PERFETTI VAN MELLE ha tradotto gli obiettivi in piani e azioni formativi (mediante la Training Academy per i dipendenti) al fine, successivamente, di capire a quali fonti di finanziamento accedere.

Da questo punto di vista, infatti, più la realtà imprenditoriale è grande, più la formazione risulta strategica e, contestualmente, più il costo della sua progettazione ed erogazione cresce. Per tale motivo, fermo restando la priorità di budget rimasta sulla Training Academy di PERFETTI VAN MELLE, la formazione si è svolta prevalentemente all'interno del circuito Fondimpresa.

Tra i soggetti coinvolti nella formazione emergono in primis le funzioni aziendali (obiettivi di sviluppo delle persone); in secondo luogo il dipartimento HR che traduce i fabbisogni delle varie funzioni aziendali (è questo il caso della formazione sullo smart working, per il quale vi è stata una forte richiesta per intervenire sull'approccio che i lavoratori avevano verso il lavoro da remoto). In generale, il coinvolgimento è stato trasversale (soprattutto per quanto riguarda lo smart working che ha interessato circa il 50% delle mansioni "remotizzabili") e ha interessato una popolazione eterogenea di lavoratori: dalla funzione HR, ai professionisti e leader di varie funzioni degli stabilimenti, compresi i manutentori; ancora, per il corso specifico denominato TEP sono stati coinvolti i talent che hanno partecipato al percorso dedicato.

Tra i principali risultati emersi a seguito dell'analisi del fabbisogno formativo sono emerse alcune esigenze non previste inizialmente: dalla necessità di intervenire sullo smart working (come appena ricordato) alle esigenze connesse ad una maggiore conoscenza della digitalizzazione del lavoro.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La formazione in parola ha riguardato diversi ambiti / funzioni di PERFETTI VAN MELLE.

In particolare, il piano formativo ha interessato i seguenti argomenti:

- a) **Cultura dello smart working:** con l'obiettivo di impattare sulla cultura e sulle modalità di lavoro in smart working, aumentando il grado di autonomia e flessibilità dei lavoratori coinvolti;
- b) **TEP:** con l'obiettivo di incrementare le competenze, di coloro che sono riconosciuti come talenti, sulle tematiche dello strategic management e marketing e sales;
- c) **Automanutenzione:** l'obiettivo dell'attività è di coinvolgere i Key people affinché stimolino gli operatori del programma alla continua individuazione ed eliminazione dello spreco;
- d) **I "4 pilastri":** intervento formativo che ha l'obiettivo di lavorare sull'efficientamento della fabbrica;

- e) **Miglioramento dei processi:** attività che ha lo scopo di capire e tradurre gli obiettivi aziendali in processi aziendali che partono dal mondo HR e impattano su tutta l'organizzazione.

Per quanto attiene ai risultati della formazione erogata, quest'ultima è risultata idonea e adeguata agli obiettivi formativi posti, alle metodologie didattiche utilizzate e ai destinatari coinvolti. In particolare, la progettazione della formazione inerente allo smart working è stata impegnativa, richiedendo altresì un adattamento ulteriore orientato maggiormente a come lavorare in modalità "smart": un cambiamento che è risultato positivo.

Solo in un caso vi è stata una modifica, durante l'erogazione della formazione, rispetto alla progettazione della formazione: si tratta della formazione che ha interessato i processi e le funzioni HR per le quali inizialmente era prevista una metodologia e una didattica gestita esternamente, poi internalizzata a seguito di alcune criticità emerse durante l'erogazione della formazione.

Quanto alla microprogettazione della formazione, nonostante la difficoltà di schedare le lezioni ed effettuarla su misura per i discenti (soprattutto se si tratta di una popolazione eterogenea come nel caso del corso sullo smart working) è risultata in linea generale adeguata (soprattutto per i corsi in cui la categoria dei discenti era omogenea e, dunque, la progettazione della formazione era stata tarata esattamente sui partecipanti in aula).

La metodologia prevalentemente utilizzata è stata quella delle lezioni frontali (anche interattive) con il coinvolgimento diretto dei partecipanti che erano chiamati ad effettuare anche alcuni esercizi, risultando molto efficace.

Per quanto riguarda la scelta dei docenti, è necessario effettuare una distinzione tra i vari ambiti su cui si è innestata la formazione:

- Per quanto riguarda il percorso TEP, la formazione è stata parte di un percorso più ampio eseguito presso l'Università Bocconi di Milano: in quanto caso i docenti sono risultati professionali e adeguati rispetto alle tematiche affrontate;
- Lo stesso discorso può essere fatto per i due percorsi formativi che hanno interessato la fabbrica (gli stabilimenti): in questo caso la docenza è stata affidata ad una società di consulenza esterna che aveva l'obiettivo di supervisionare un progetto più ampio;
- Per quanto attiene allo smart working, i docenti sono risultati preparati, tuttavia è emersa l'esigenza di una progettazione più a lungo termini (i contenuti erano molto innovativi e si è creata una sorta di resistenza a certi argomenti affrontati);
- Nel caso della formazione che ha interessato il dipartimento HR, come anticipato, vi è stata una modifica della didattica passando da docenti esterni a docenti interni (gestita da HR Director) per motivi tecnici (la gestione esterna non è risultata adeguata perché non perfettamente calata all'interno della realtà con il conseguente rischio di risultare poco efficace).

3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione, è necessario segnalare che non ci sono stati dei moduli di rilevazione del gradimento della formazione oggetto del piano analizzato nel presente report, in quanto in alcuni casi non è stato ritenuto

opportuno valutare ulteriormente dei professionisti (è questo il caso, ad esempio, del dipartimento HR); in altri casi, come ad esempio nel caso della formazione TEP o erogata negli stabilimenti, si è trattato di corsi inseriti in percorsi e contesti più ampi.

Tra gli aspetti della formazione che potrebbero essere migliorati emerge:

- la metodologia, che è stato sicuramente un punto di forza ma che, per il futuro, potrebbe essere erogata in modalità mista (non solo aula tradizionale ma anche aula virtuale);
- l'utilizzo di software a supporto della formazione (da digitalizzare);
- i contenuti (valutati idonei) che in futuro andranno aggiornati.

Infine, merita rilevare che tra le azioni formative proposte, quella che ha prodotto maggiori cambiamenti con impatti diretti sulla organizzazione di PERFETTI VAN MELLE è stata la formazione inerente allo smart working, in quanto contestualizzando la formazione è stata utile anche in concomitanza della pandemia, contribuendo a produrre un maggiore cambiamento all'interno della società.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Per analizzare l'impatto che ha avuto la formazione è necessario procedere separatamente sulle singole azioni formative che hanno riguardato diversi ambiti.

- **TEP:** dalla percezione del referente aziendale del piano formativo è emerso che i principali risultati ottenuti hanno riguardato l'incremento di una visione complessiva del General Management per i dipendenti che hanno potuto acquisire elementi ulteriori. In questo caso l'impatto (positivo) della formazione è stato tangibile, tanto che il discente interessato da questa azione formativa è diventato oggi un referente avendo acquisito più autonomia.

Per quanto riguarda la percezione dei discenti emerge in primis l'impatto positivo di una formazione di qualità e di una modalità di didattica interattiva, svolta tramite business case nonché casistiche reali tratte da altre aziende. Tale formazione (e modalità formativa), infatti, ha permesso di acquisire una notevole apertura mentale.

- **Formazione impartita al dipartimento HR:** in questo caso si è trattato sostanzialmente di un percorso specifico sui processi HR diretto ad offrire strumenti idonei (e un unico linguaggio) per consentire al personale di avere maggiori competenze per gestire i processi lavorativi nonché i dipendenti. In questo caso, i discenti sono diventati più autonomi nella gestione del lavoro.

Anche per quanto riguarda la percezione dei lavoratori il risultato è stato positivo.

Tra le nuove conoscenze / competenze acquisite emergono profili connessi ai processi aziendali (eterogenei: amministrativo, tecnico); una maggiore sensibilità di anticipare i trend HR: ad esempio, affrontando una strategia HR hanno discusso di come dovranno essere gestite le persone anziane che vanno in pensione sempre più tardi: quali politiche attuare già da oggi per gestire il cambio generazionale? Pensionamenti anticipati, etc. In questo caso hanno cercato di mappare le azioni che possono intraprendere sul tema e alla fine dei quattro incontri hanno predisposto una mappa di interventi da effettuare entro i successivi 5 anni (che stanno attualmente portando avanti).

In generale, è stato ritenuto come acquisito un modo lavorare per visione futura (e non per reazione immediata), anche valutando quelli che saranno i trend del futuro e del mercato (ad esempio il tema dello smart working era un argomento sui quali stavano lavorando per capire come si sarebbe modificato il lavoro nel giro di qualche anno).

- **4 Pilastri:** uno dei primi risultati emersi dalla formazione in parola è stata la possibilità di concretizzare, dal punto di vista operativo, un piano pluriennale di attività. Positivo è risultato anche l'impatto dovuto all'approccio metodologico di sistema che rispetto al piano triennale va a definire i passi da fare.

Anche dal punto di vista dei discenti questa azione formativa è stata positiva in quanto, nonostante fosse già noto il concetto di "pilastro", è stato possibile analizzarlo in modo dettagliato e, grazie

all'implementazione dei pilastri, sono riusciti a lanciare specifici progetti (es. su performance, scarti, riduzione rifiuti, etc.). In generale, la soddisfazione dei discenti nel fruire di tale formazione deriva anche dalla sua qualità e dal suo prestigio (essendo un metodo riconosciuto al livello mondiale e, dunque, molto utile per il miglioramento continuo).

- **Smart Working:** per quanto riguarda questa azione formativa, il maggiore impatto percepito dal referente aziendale del piano si è avuto al livello di apertura mentale: l'approccio utilizzato ha caratterizzato le attività svolte dal gruppo: dalle tecnologie utilizzate (es. Teams e/o altre piattaforme per condividere file), alla riduzione dei tempi di comunicazioni (più rapide e più snelle) tra responsabili e lavoratori ma anche tra colleghi. Ad esempio, nell'ambito degli obiettivi annuali assegnati al team c'era quello di redigere un tutorial: per la presentazione del tutorial si sono incontrati su spazi virtuali e l'utilizzo nonché la conoscenza di questa piattaforma ha consentito di lavorare in modo più agevole, mediante una interazione più fluida e un approccio digitale al lavoro. Tra i principali cambiamenti che hanno inciso sui comportamenti lavorativi vi è in primo luogo una maggiore flessibilità: non esistono più orari rigidi di lavoro (preferendo piuttosto fasce orarie in cui c'è più probabilità di incontrarsi) e vi è una maggiore responsabilità e fiducia verso i lavoratori e tra i colleghi.

Anche dal punto di vista dei discenti l'impatto è stato positivo in quanto tale formazione ha permesso di avere un quadro più preciso di cosa sia lo smart working (come cultura aziendale e nuovo approccio verso il lavoro), la digitalizzazione del lavoro e l'utilizzo delle tecnologie. Ciò ha permesso di avere una maggiore confidenza con questi strumenti e, dunque, con il nuovo modo di lavorare. A tal proposito, quanto acquisito dai discenti ha impattato nel lavoro quotidiano dei lavoratori in termini migliorativi (dalla tecnologia fornita, alle indicazioni su come lavorare meglio da casa e, ancora la posizione della seduta, dello schermo, l'utilizzo di strumenti che prima non venivano usati e che permettono di mantenere relazione con i colleghi, etc.).

4.2 Considerazioni riepilogative

I percorsi formativi individuati sono diversi, progettati secondo logiche specifiche e originati da esigenze differenti. Elemento comune e trasversale è l'avvio di un processo che dovrà essere portato avanti nei prossimi anni. Lo sviluppo della persona, infatti, è risultato centrale e deve continuare ad accompagnare la persona stessa all'interno del suo percorso lavorativo.

In generale il percorso formativo oggetto del presente report ha avuto altresì il merito di innescare altri meccanismi: dalla migliore comprensione dell'atteggiamento che si deve avere verso il cambiamento del lavoro e in generale, alla flessibilità e adattamento necessari per migliorarsi continuamente.

CONCLUSIONI

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

La formazione erogata in PERFETTI VAN MELLE tramite il piano “PERFETTI VAN MELLE ITALIA 2019A” (codice identificativo del piano: 231657) è stata caratterizzata da diverse azioni, rispettivamente identificabili in:

- a) **Cultura dello smart working:** con l’obiettivo di impattare sulla cultura e sulle modalità di lavoro in smart working, aumentando il grado di autonomia e flessibilità dei lavoratori coinvolti;
- b) **TEP:** con l’obiettivo di incrementare le competenze, di coloro che sono riconosciuti come talenti, sulle tematiche dello strategic management e marketing e sales;
- c) **Automantenutezione:** l’obiettivo dell’attività è di coinvolgere i Key people affinché stimolino gli operatori del programma alla continua individuazione ed eliminazione dello spreco;
- d) **I c.d. “4 pilastri”:** intervento formativo che ha l’obiettivo di lavorare sull’efficientamento della fabbrica;
- e) **Miglioramento dei processi:** attività che ha lo scopo di capire e tradurre gli obiettivi aziendali in processi aziendali che partono dal mondo HR e impattano su tutta l’organizzazione.

I diversi moduli sono stati analizzati separatamente al fine di valorizzare le singole esperienze date le differenze strutturali che hanno interessato non soltanto l’oggetto (e il tema) della formazione, ma anche destinatari, bisogni e finalità.

In generale, dalle interviste sul campo, è emerso da tutti gli intervistati (referenti e lavoratori) come la formazione sia (e sia stata) strategica per l’azienda e per i discenti intervistati. Se dunque la formazione è risultata essere in PERFETTI VAN MELLE una *conditio sine qua non* per progredire nella carriera, per mantenere il proprio posto di lavoro e per migliorare i processi dell’azienda, è anche emersa, in alcuni casi (es. per il dipartimento HR), la necessità di avere gli stessi strumenti e lo stesso linguaggio per gestire i processi e il loro miglioramento.

Oltre alle tematiche oggetto della formazione, particolare rilievo per i discenti viene assunto anche dalle modalità di erogazione della formazione e dalla sua organizzazione: sono infatti preferiti corsi di formazione duraturi, solidi, concreti che diano la possibilità di assimilare quanto fatto e detto durante il percorso di formazione e, soprattutto, interattivi, preferendo altresì modalità ibride (in presenza e a distanza). Dall’analisi condotta è emersa infatti l’importanza di una formazione interattiva, con esercitazioni e analisi di casistiche rilevanti tratte anche da altre organizzazioni aziendali. Infine, tra gli elementi che hanno influito positivamente sul buon esito del percorso formativo è stata l’erogazione di una formazione perfettamente calata nel contesto organizzativo, utile ai processi quotidiani lavorativi e alle persone che hanno beneficiato della formazione.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Tra le buone prassi riscontrate merita particolare attenzione quella connessa alla modalità di formazione erogata per il corso TEP che è stato riservato ad alcuni dipendenti di PERFETTI VAN MELLE ITALIA i quali

concorrevano alla composizione di una classe in cui i partecipanti erano i dipendenti di PERFETTI VAN MELLE Mondo. La caratteristica principalmente apprezzata di tale modalità di formazione è stato che non vi erano vere e proprie lezioni universitarie (frontali) ma il corso è stato interattivo e costituito da diversi moduli (es. finance, marketing, etc.) per ognuno dei quali vi era un caso studio tratto da casistiche reali di altre aziende leader (es. è stato portato un caso studio su un progetto di acquisizione di una azienda), presentato da referenti aziendali di società terze (es. CFO Campari, Trenitalia, etc.). Tale dinamica ha permesso ai partecipanti di creare network con altri colleghi e, al tempo stesso, di conoscere esperienze fatte da altre aziende comprendendo al tempo stesso il loro metodo di lavoro.

CATEGORIA	PROPRIETA'	SCALA DI VALUTAZIONE					NOTE
		1	2	3	4	5	
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	La pratica risolve problemi ma di scarso rilievo per l'azienda.		La pratica consente di risolvere problemi di media importanza e non sempre ci riesce.		La pratica consente di risolvere problemi strategici per l'azienda	
Qualità attuativa	Efficacia, Efficienza, Qualità	L'applicazione della pratica raggiunge solo occasionalmente il risultato, è dispendiosa e tiene parzialmente conto del sistema clienti.		L'applicazione della pratica raggiunge in modo quasi sufficiente il risultato atteso, richiede impiego rilevante di risorse e non tutti i clienti sono soddisfatti		L'applicazione della pratica consente di ottenere appieno il risultato atteso, in modo efficiente e con riscontro positivo da parte dei clienti.	
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	La pratica è difficile da riprodurre in contesti formativi simili ovvero richiede modifiche radicali.		la pratica può essere riprodotta in contesti simili con modifiche/ personalizzazioni gestibili.		La pratica può essere riprodotta in modo quasi automatico in contesti similari.	
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	La pratica è di difficile trasferibilità in contesti formativi diversi, richiede una totale riprogettazione.		La pratica può essere adattata a contesti formativi diversi con modifiche sostanziali e non è detto che si attengano gli stessi risultati.		La pratica può essere trasferita a contesti formativi diversi con modifiche di scarso rilievo.	

Come abbiamo visto, infatti, l'azione formativa inerente al TEP e la buona prassi che è possibile rintracciare nella **modalità di erogazione e organizzazione della formazione** descritta sopra risponde perfettamente ai criteri di:

- EFFICACIA, cioè la capacità di generare risultati adeguati, rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi;
- EFFICIENZA, cioè l'esistenza di un rapporto equilibrato tra risorse impiegate e risultati conseguiti;
- SOSTENIBILITÀ, cioè la compatibilità con le risorse esistenti e la comparazione dei costi attuativi con i costi di altre iniziative.

Per la valutazione delle buone pratiche è stata utilizzata la seguente matrice, nella quale sono inseriti i descrittori delle soglie significative per la valutazione della categoria.

SCALA DI VALUTAZIONE

Da questo punto di vista, come emerge anche *supra*, la **modalità di organizzazione ed erogazione della formazione con particolare riferimento all'azione formativa TEP** ha risposto ai criteri di:

- “qualità strategica”, offrendo soluzioni concrete ai processi di PERFETTI VAN MELLE anche tramite la conoscenza, di esperienze terze, raggiungendo l'obiettivo prefissato dall'azienda [**valutazione attribuita: 5**]
- “qualità attuativa”, determinando un ottimo rapporto tra obiettivi realizzati e risorse impiegate, determinando altresì una congrua risposta alle aspettative dell'azienda [**valutazione attribuita: 5**];
- “riproducibilità”, in quanto l'azione formativa e la sua modalità di organizzazione ed erogazione, grazie al metodo impartito, ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in altri contesti organizzativi [**valutazione attribuita: 4**];
- “trasferibilità”, in quanto l'azione formativa ha la capacità potenziale di essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi diversi, generalizzando i contenuti e predisponendo delle linee guida. In particolare, merita sottolineare che la pratica è trasferibile facilmente in contesti diversi, ma tempi ed efficacia sono sempre legati alle qualità del management [**valutazione attribuita: 4**].

4.3 Conclusioni

A conclusione di questa indagine, sembra doveroso evidenziare che di particolare importanza per realizzare una buona formazione appare essere la modalità di erogazione e organizzazione della formazione stessa, preferibilmente interattiva e basata su casistiche concrete.

Tuttavia, merita sottolineare come, fermo restando quanto sopra indicato come buona prassi, la formazione oggetto della presente analisi è stata caratterizzata, in tutte le azioni formative, da una valutazione positiva, tanto da parte dei referenti aziendali, quanto da parte dei discenti.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	PERFETTI VAN MELLE ITALIA
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	10.82
Ambito tematico strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 231657 Titolo Piano Formativo: PERFETTI VAN MELLE ITALIA 2019A
Tematiche formative, principali	a) Cultura dello smart working: con l'obiettivo di impattare sulla cultura e sulle modalità di lavoro in smart working, aumentando il grado di autonomia e flessibilità dei lavoratori coinvolti; b) TEP: con l'obiettivo di incrementare le competenze, di coloro che sono riconosciuti come talenti, sulle tematiche dello strategic management e marketing e sales; c) Automanutenzione: l'obiettivo dell'attività è di coinvolgere i Key people affinché stimolino gli operatori del programma alla continua individuazione ed eliminazione dello spreco; d) I c.d. "4 pilastri": intervento formativo che ha l'obiettivo di lavorare sull'efficientamento della fabbrica; e) Miglioramento dei processi: attività che ha lo scopo di capire e tradurre gli obiettivi aziendali in processi aziendali che partono dal mondo HR e impattano su tutta l'organizzazione.
Modalità didattiche	AULA
Elementi di interesse	Il caso è particolarmente interessante perché riguarda processi di innovazione su funzioni strategiche (es. miglioramento processi, smart working, etc.) in una azienda italiana inserita in un contesto internazionale. In particolare è stato interessante notare non solo come la bontà della formazione dipenda dal contenuto della stessa e dagli argomenti affrontati, ma anche dalla modalità di organizzazione ed erogazione della formazione stessa, preferendo modalità interattive e studio di casi concreti alla tradizionale modalità di erogazione (frontale) della formazione.

Elementi di successo della formazione	• Analisi dei fabbisogni • Modalità di erogazione della formazione: aula • Formazione interattiva • Utilizzo e studio di casistiche concrete • Impatto diretto nei processi lavorativi
Elementi di miglioramento	• Organizzazione tempistiche e durata della formazione • Modalità di erogazione della formazione: preferibilmente ibrida
Buone Prassi Formative	Tra le buone prassi riscontrate merita particolare attenzione quella connessa alla modalità di formazione erogata per il corso TEP che è stato riservato ad alcuni dipendenti di PERFETTI VAN MELLE ITALIA i quali concorrevano alla composizione di una classe in cui i partecipanti erano i dipendenti di PERFETTI VAN MELLE Mondo. La caratteristica principalmente apprezzata di tale modalità di formazione è stato che non vi erano vere e proprie lezioni universitarie (frontali) ma il corso è stato interattivo e costituito da diversi moduli (es. finance, marketing, etc.) per ognuno dei quali vi era un caso studio tratto da casistiche reali di altre aziende leader (es. è stato portato un caso studio su un progetto di acquisizione di una azienda), presentato da referenti aziendali di società terze (es. CFO Campari, Trenitalia, etc.). Tale dinamica ha permesso ai partecipanti di creare network con altri colleghi e, al tempo stesso, di conoscere esperienze fatte da altre aziende comprendendo al tempo stesso il loro metodo di lavoro.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

ADAPT, Unimore, *Lavoro agile e nuovi ambienti di lavoro. Una guida operativa per imprese e rappresentanti dei lavoratori*, 2021, p. 5, http://adapt.it/wp/wp-content/uploads/2021/06/MANUALE-SUI-RISCHI_5.pdf

Fondimpresa, INAPP, Monitoraggio valutativo 2021, Linee Guida per la redazione dei “Rapporti finali” e l’individuazione di buone prassi formative

Fondimpresa, INAPP, Monitoraggio valutativo 2021, Attività di rilevazione delle storie di formazione

<https://www.perfettivanmelle.it/chi-siamo/il-gruppo/>