

AT LOMBARDIA

Vibarnord

Innovazione di processo

La formazione per la salubrità del prodotto

Giorgio Impellizzieri

Piani formativi:

245541 “Focus Hazard Analysis and Critical Control Points” (CF)

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	6
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	14
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	14
4.2. Le buone prassi formative aziendali	14
SCHEDA DI SINTESI	15
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA.....	16

INTRODUZIONE

Vibar Nord è un'azienda prossima a compiere i cinquant'anni di storia che opera, con risultati economici in crescita, soprattutto nell'ultimo periodo, nel settore alimentare. Opera in particolare come terzista nel mercato delle polveri solubili granulari e ha acquistato sempre più clienti grazie alla sua propensione all'innovazione che le ha consentito di adottare tecnologie pressoché inutilizzate in Italia.

Il piano formativo preso in esame ha tra gli obiettivi di apprendimento quello di aggiornarne le competenze dei lavoratori necessarie per implementare il sistema di *Hazard Analysis and Critical Control Points*, un complesso di strumenti, metodi e processi finalizzato ad assicurare la salubrità degli alimenti, fondato sul principio prudenziale della prevenzione, anziché sul controllo e analisi del prodotto completato.

Anche per la natura dei contenuti formativi, tipicamente avvertiti dai lavoratori come poco capace di sollecitare la creatività e la partecipazione, il caso Vibar Nord merita di essere indagato, al fine di rilevare quali sono le modalità attraverso cui far acquisire in concreto ai lavoratori competenze in materia di salubrità e di processi di controllo.

Si riconosce infatti la centralità di processi e metodi che garantiscano non appena la soddisfazione del cliente e del consumatore, ma anche la sua stessa salute e quella della collettività.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata nel 1972, Vibar Nord opera come contoterzista nel settore della produzione alimentare. In particolare, realizza e distribuisce **polveri solubili istantanee granulate** sia per prodotti alimentari standard che per prodotti dietetici: preparati per tisane solubili in acqua calda, camomilla, preparati per dessert (budini, torte, mousse, ecc.), preparati per brodi e vellutate, alimenti sportivi (prodotti energetici, concentrati proteici, ecc.), integratori alimentari, prodotti nutraceutici (p.e. antiossidanti, digestivi o drenanti), baby food (p.e. preparati per passati di verdura) *et cetera*.

Alla **sede legale di Colico**, in provincia di Lecco, dove sono concentrati gli uffici amministrativi e le attività di confezionamento e di spedizione, si aggiunge **quella, più recente, di Gera Lario** in provincia di Como, nella quale è organizzata la produzione e dove sono collocati i nuovi laboratori di Controllo Qualità e di Ricerca e Sviluppo.

Pur non caratterizzata da eventi fuori dall'ordinario – come fusioni, acquisizioni e incorporazioni – la storia di Vibar Nord è una traiettoria in **progressiva e graduale crescita, sia in termini di fatturato che in termini di dimensioni del personale**.

Al momento della sua fondazione, l'azienda – in forma di società in nome collettivo (s.n.c.) – contava soltanto undici persone tra dipendenti, collaboratori e management. Oggi l'azienda è una società per azioni (s.p.a.) con **133 dipendenti**, distribuite tra la parte di produzione (83 operatori), di gestione tecnica degli impianti e dei macchinari (12 impiegati tecnici) e di amministrazione (20 dipendenti).

Il mercato di riferimento è soprattutto quello italiano. Come anticipato, l'azienda opera conto terzi, subfornendo i propri elaborati a molte imprese, tra cui alcune leader del settore e del mercato alimentare di riferimento in Italia (tra queste, a titolo esemplificativo, possono menzionarsi Bonomelli, Star, Lavazza ed Esselunga). La quota di mercato estero è ben più ridotta, pari al 6-7% del totale.

Il fatturato degli ultimi anni è in crescita e anche durante l'emergenza pandemica da Covid-19 l'azienda si è dimostrata una realtà strutturata, anche grazie alla capacità servire

i clienti non solo nella fase di produzione, ma anche in quella di selezione delle materie prime e, non di meno, di **progettazione del packaging e confezionamento**.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Vibar Nord è stata la prima azienda del settore dietetico ed alimentare ad applicare su scala industriale il **processo di granulazione a letto fluido**, accostando questa metodologia ad altre più tradizionali di granulazione ad umido e la miscelazione a secco. Una simile tecnologia, oltre che consentire di miscelare, agglomerare ed essiccare componenti in polvere con elementi liquidi ottenendo così prodotti di composizione omogenea, scorrevole e solubile che si prestano a molteplici applicazioni, ha legato la storia della società a **una particolare attenzione all'innovazione, alla quale d'altronde deve gran parte del suo successo**.

L'innovazione e la tecnologia sono anche al centro del reparto di confezionamento, oltre che a quello di produzione, dove lavorano macchinari ad elevata produttività e flessibilità, capaci di proporre soluzioni di packaging personalizzate a seconda delle esigenze del singolo cliente.

Non a caso, nel 2009, quando ancora l'azienda non aveva le dimensioni attuali, sono stati istituiti dei **dipartimenti dedicati appositamente al Controllo Qualità e alla Ricerca e Sviluppo**.

In questa fase, però, l'innovazione principale non è in corso tanto a livello di prodotti e di macchinari, quanto piuttosto a livello di organizzazione delle risorse umane. È in via di perfezionamento un **nuovo mansionario** collegato a un'ottimizzazione e riorganizzazione dei lavoratori. Finalizzato a fotografare l'esistente in modo da raggiungere uno standard di oggettività nel riconoscimento economico di ciascuna mansione tramite un sistema di audit interno, tramite incontri tecnici e affondi reparto per reparto, posizione per posizione, il mansionario descriverà ciascuna mansione e i criteri necessari per effettuare un passaggio di categoria all'interno del reparto.

Il mansionario, inoltre, sarà funzionale anche a individuare il fabbisogno formativo. Più precisamente, fungerà da parametro con cui paragonare il bagaglio professionale di

ciascun lavoratore con le competenze, capacità e abilità previste per le posizioni e le mansioni assegnategli.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

In termini generali – anche, se non soprattutto, in vista dell'introduzione del mansionario – la formazione rappresenta per Vibar Nord **la leva per valorizzare pienamente il contributo che ciascun lavoratore può apportare all'impresa.**

Prima ancora che strumento per adeguare le competenze tecniche dei lavoratori alle urgenze professionali dell'azienda, la formazione – secondo quanto emerso dalle interviste con i responsabili – è intesa innanzitutto come **occasione e modalità attraverso la quale esaltare la personalità di ciascun dipendente.**

Da questa visione ne consegue anche che l'azienda, prima di procedere con la programmazione, progettazione e organizzazione della formazione procede sempre con un'analisi del fabbisogno professionale dei lavoratori con un loro coinvolgimento e con il colloquio e l'ascolto dei capi reparto che indicano i fabbisogni professionali sulla base dei quali realizzare gli interventi formativi.

In particolare, per quanto concerne il piano formativo e l'intervento oggetto dell'indagine, l'azienda ha realizzato una nuova indagine dei fabbisogni formativi che ha messo in luce l'esigenza di un nuovo intervento formativo relativo alla **sicurezza sul luogo di lavoro**. Si tra i lavoratori che hanno fatto ingresso in azienda più recentemente che tra quelli più anziani è emersa infatti l'esigenza di mantenere e aggiornare le competenze di riferimento.

La produzione di qualsiasi bene alimentare, d'altronde, richiede la più profonda attenzione in materia di salubrità degli alimenti. È imprescindibile, al di là di ogni obbligo di legge – la formazione in questione, va precisato, non rientra nella c.d. formazione obbligatoria – un'adeguata capacità di analisi dei rischi e dei controlli necessari.

In questo senso, secondo quanto dichiarato dai rappresentanti dell'azienda e dagli stessi lavoratori, la formazione funzionale a implementare tecniche e metodi di individuazione e analisi dei pericoli insite al processo produttivo, ha **un ruolo anche di trasmissione dei**

valori identitari di Vibar Nord: la soddisfazione del cliente, la sua salute e, più in generale, la stessa salute pubblica.

2.4 Considerazioni riepilogative

Vibar Nord ha scandito la sua evoluzione, crescita e storia grazie alla capacità innovativa di introdurre nel settore alimentare una tecnologia inedita che le ha consentito di affermarsi tra le aziende contoterziste del mercato delle polveri solubili granulate. Anche grazie alla crescita economica registrata durante l'emergenza sanitaria da Covid-19, oltre che alla strutturazione dei due stabilimenti lombardi e all'implementazione del dipartimento ricerca e sviluppo, obiettivo prossimo dell'impresa è quella di muoversi verso l'innovazione di processo e organizzativa, con la realizzazione di un nuovo mansionario che possa costituire anche da parametro per organizzare e progettare la formazione. In sua attesa, la formazione è comunque utilizzata come leva per veicolare i tratti identitari dell'impresa, incentrandosi innanzitutto su azioni volte a tutelare la salubrità delle produzioni e degli alimenti e a garantire la soddisfazione e salute dei clienti.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi è avvenuta prevalentemente attraverso **colloqui individuali** con i lavoratori e, soprattutto, con capi reparto e capi produzione. Il personale è stato inoltre consultato mediante appositi **moduli online** di Google.

Il questionario, agile e composto da poche e mirate domande, interroga i lavoratori con quesiti di vario genere, alcune di carattere generale, altre di carattere più particolare. A una prima domanda sulla percezione delle competenze possedute e sulla loro pertinenza rispetto alle mansioni da svolgere, da apprezzare secondo una scala da 1 a 5, faceva seguito un'altra domanda, questa volta a risposta aperta, su quali fossero ad avviso dei lavoratori i fabbisogni formativi da colmare.

I quesiti di portata generale aprivano poi a una serie di richieste di autovalutazione delle competenze e conoscenze possedute in diverse materie: competenze linguistiche; relazionali; salute e sicurezza; *public speaking*; automazione magazzino e competenze digitali di base.

Le risposte ai questionari somministrati sono state analizzate dai manager dell'azienda. Si è registrato un ampio allineamento tra le previsioni, aspettative e progettualità della direzione del personale con le esigenze manifestate di lavoratori. Complice una lunga tradizione all'interno dell'impresa di formazione proprio sui temi della salubrità dei processi di produzione dei beni alimentare, **i lavoratori per primi hanno riconosciuto la necessità di tenere salde e aggiornate le competenze e i comportamenti in situazioni di lavoro nel rispetto della prevenzione**, protezione e tutela della salute e sicurezza.

È da segnalare che nell'ambito della analisi del fabbisogno formativo non c'è stato alcun coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, né da queste è emersa una particolare richiesta di coinvolgimento. **Il tema della formazione non pare oggetto di particolari negoziazione o partecipazione delle organizzazioni sindacali**, comunque ben presenti in azienda dove è vigente – in regime di ultrattività – un contratto collettivo aziendale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Le figure professionali coinvolte nel processo formativo sono prevalentemente figure tecniche (responsabili di approvvigionamento e responsabili di magazzino), **operatori specializzati nel trattamento degli alimenti e operai addetti al confezionamento**. Il numero di lavoratori coinvolti è stato pari a centouno, con una larga maggioranza di operai (in senso lato, pari a 78), rispetto a impiegati (21) e quadri (2).

I partecipanti sono stati dunque selezionati in considerazione del loro profilo specifico e della loro attività. Per esempio sono stati coinvolti i lavoratori che, tra le loro mansioni, hanno quelle di ordinare gli ingredienti tra i diversi comparti lungo la linea produttiva oppure gli operatori chiamati a organizzare i magazzini dove sono raccolti i prodotti, una volta confezionati, pronti alla spedizione.

La progettazione del percorso, in termini di obiettivi formativi, esiti attesi e metodologie didattiche **è stata affidata pressoché integralmente al docente esterno**. Si tratta di un professionista dei sistemi di HACCP con il quale l'azienda collabora da anni e che ben conosce le esigenze specifiche di Vibar Nord e le caratteristiche dell'azienda e dei prodotti elaborati al suo interno. L'offerta didattica del docente, prima di trovare avvio, è stata comunque convalidata dai responsabili dell'azienda.

In particolare, in fase di progettazione, **è intervenuto il responsabile dell'assicurazione della qualità** che ha contribuito a integrare alcuni elementi dei contenuti dei corsi e delle modalità di svolgimento dello stesso.

La formazione è stata svolta attraverso metodologie didattiche piuttosto tradizionali. Le lezioni si svolgevano in aula, secondo il metodo della didattica frontale, mediante l'utilizzo di slide. Sono state realizzate anche delle piccole esercitazioni di carattere pratico da svolgere in gruppo tra i lavoratori iscritti al corso.

Le metodologie didattiche sono state considerate efficaci, tanto più in considerazione dei contenuti del corso, di carattere prettamente teorico: la trasmissione di conoscenze sul sistema HACCP, sulle sue finalità e metodologia; il regolamento igienico sanitario nell'industriale alimentare; individuazione dei pericoli e valutazione del rischio.

La dimensione teorica, che tipicamente non facilita l'apprendimento, è stata comunque stemperata dalla **forte attenzione del docente a formulare degli esempi pratici**. Da

questo punto di vista è stato **molto efficace il coinvolgimento dei lavoratori più anziani** che, avendo già svolto più volte il corso negli anni precedenti, hanno potuto fare numerosi interventi – spontanei o preparati – per aiutare gli operatori più giovani a calare in terra le nozioni trasmesse in aula, attraverso alcune esemplificazioni tratte dalla esperienza quotidiana.

Alla fine del corso è stato svolto **un test per verificare gli apprendimenti e il raggiungimento degli obiettivi formativi**. Formulato con domande a risposta multipla, vero-falso e domande aperte, lo strumento è stato utile per valutare l'efficace dell'azione formativa.

Non è la prima volta che Vibar Nord somministra un test per misurare gli esiti della formazione erogata. **A differenza delle esperienze precedenti, però, in questo caso la verifica è stata strutturata in modo più dettagliato**, con una maggiore attenzione ai risultati ottenuti da ciascun lavoratore coinvolto (superando il metodo utilizzato negli anni precedenti quando la rilevazione era perlopiù collettiva, con una misurazione degli apprendimenti generali e non individuali).

Coloro tra i **lavoratori che hanno ottenuto un punteggio finale** – calcolato secondo la correttezza delle risposte date, a loro volta calibrate a seconda della difficoltà dei quesiti – **inferiore alla sufficienza sono stati coinvolti in addestramenti ulteriori** per riparare le lacune segnalate dalle risposte negative.

In media i risultati dei test di apprendimento sono stati più che positivi, con oltre il 90% dei questionari con un punteggio superiore alla sufficienza, a dimostrazione di una formazione efficace.

Una formazione efficace anche apprezzata, per i contenuti oggetto del corso e per le metodologie didattiche, dai lavoratori che ne hanno fatto parte. **Seppur non esista un processo di monitoraggio del gradimento dei partecipanti alle attività formative, per le vie informali e brevi, anche attraverso colloqui individuali tra i lavoratori e i responsabili aziendali, è emerso un quadro di generale soddisfazione** per l'organizzazione del corso e per la pertinenza con le attività lavorative svolte quotidianamente.

3.3 Considerazione riepilogative

La formazione svolta, rivolta prevalentemente a operatori specializzati addetti alla produzione, confezione e immagazzinamento delle sostanze granulari, incentrata sui temi della salubrità degli alimenti è risultata efficace per i contenuti trattati e per le metodologie didattiche utilizzate.

Si segnala in particolare l'attenzione a coinvolgere i lavoratori più anziani durante le lezioni in aula e le esercitazioni di gruppo, preziosi nel dare concretezza alle non poche nozioni teoriche trasmesse per implementare i processi e gli strumenti propri del sistema di HACCP.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

I risultati, in termini complessivi, sono stati più che positivi. Rispetto agli obiettivi di apprendimento individuati in sede di progettazione, gli effetti ottenuti, per quanto non sempre oggettivamente misurabili, né nella misura dell'incidenza oggettiva nei processi produttivi né nel grado di soddisfazione dei lavoratori partecipanti, si possono considerare in linea con le aspettative.

La partecipazione al corso di formazione ha reso una maggiore motivazione delle risorse coinvolte e una più alta consapevolezza del valore della sicurezza e della salubrità dei prodotti alimentari trattati.

Il sistema HACCP (*Hazard analysis and critical control points*), già ampiamente utilizzato in Vibar Nord, è stato aggiornato e perfezionato con una migliore capacità dei lavoratori e dei capi reparto, soprattutto dei collaboratori con minor anzianità – ad identificare ogni pericolo da prevenire o ridurre, individuando i punti critici da controllare e distinguendo i rischi accettabili da quelli inaccettabili.

A titolo esemplificativo, è interessante citare l'esperienza di un lavoratore che, dopo aver svolto per la prima volta il corso di formazione per l'HACCP, ha mutato concretamente la sua attività lavorativa. Adibito al posizionamento di alcuni ingredienti in un comparto del magazzino, grazie all'intervento formativo al quale ha partecipato e alla luce delle nuove conoscenze acquisite, ha provveduto a cambiare la collocazione di alcuni ingredienti per il rischio che potessero contaminarne degli altri, con il pericolo che alcuni allergeni potessero contaminare alcune sostanze destinate a determinati categorie di consumatori (per esempio intolleranti al lattosio o al glutine).

In generale i lavoratori coinvolti nell'azione formativa hanno espresso soddisfazione e la convinzione di aver acquisito nuove conoscenze e competenze. I lavoratori intervistati si sono anche detti certi che la formazione svolta possa essere utile, oltre che per un efficientamento dei processi aziendali e una maggiore salubrità e qualità dei prodotti, anche per il mantenimento del proprio posto di lavoro e, al contempo, per lo sviluppo della propria carriera professionale anche all'interno della stessa Vibar Nord.

CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che hanno concorso maggiormente all'efficacia dell'attività formativa oggetto dell'indagine, orientata all'implementazione del sistema HACCP, secondo quanto emerso tanto dalle dichiarazioni dei responsabili aziendali che da quelle dei lavoratori, se ne possono menzionare almeno due.

Innanzitutto, ha influenzato positivamente la corrispondenza tra l'offerta formativa e il fabbisogno percepito dai lavoratori che hanno riconosciuto la centralità di mantenere e aggiornare competenze utili a garantire la salubrità degli alimenti prodotti, confezionati, immagazzinati e spediti.

In secondo luogo, sono state decisive anche le accortezze dimostrate in fase di programmazione e definizione delle metodologie didattiche utilizzate nel tentativo di trasmettere in modo efficace nozioni dal carattere prettamente teorico e dalla conosciuta diffidenza dei lavoratori a contenuti formativi di questo tipo.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Tra le buone prassi che possono essere replicate in altre aziende, tanto in quelle di dimensioni medie come Vibar Nord, quanto in quelle più grande e, non di meno, in quelle più piccole, c'è sicuramente la scelta di coinvolgere attivamente nell'azione formativa alcuni lavoratori anziani.

La docenza dei professionisti che hanno progettato ed erogato la formazione è stata infatti integrata dal protagonismo di alcuni lavoratori più maturi che, avendo già svolto più volte il corso negli anni precedenti, hanno potuto fare numerosi interventi – spontanei o preparati – per aiutare gli operatori più giovani a calare in terra le nozioni trasmesse in aula, attraverso alcune esemplificazioni tratte dalla esperienza quotidiana.

SCHEMA DI SINTESI

Impresa	Vibar Nord
Regione	Lombarda
Settore di Attività Economica	10.89.09
Ambito tematico strategico	Innovazioni di processo
Piano Formativo	245541 "Focus Hazard Analysis and Critical Control Points" (CF)
Tematiche formative, principali	Sistema HAACP
Modalità didattiche	Lezione frontale, esercitazioni di gruppo
Elementi di interesse	Il caso è interessante perchè consente di approfondire le modalità didattiche attraverso le quali è possibile fare una efficace formazione in materia di salubrità degli alimenti.
Elementi di miglioramento	Coinvolgimento delle parti sociali nella progettazione della formazione.
Buone Prassi Formative	Coinvolgimento dei lavoratori più maturi per veicolare i contenuti formativi.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

www.vibarnord.com