



AT LOMBARDIA

Sperlari S.r.l.

Mantenimento/aggiornamento delle competenze

**Innovare la formazione per potenziare le competenze
e costruire nuove professionalità**

A cura di Lavinia Serrani

Codice identificativo del piano: 216002

Titolo: Formazione Sperlari 2018

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	7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
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	11
3.3 Considerazione riepilogative	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	14
4.1 L'impatto della formazione	14
4.2 Considerazioni riepilogative	15
CONCLUSIONI	17
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	17
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	18
4.3 Conclusioni	19
SCHEDA DI SINTESI	20

INTRODUZIONE

Tra i numerosi piani formativi esaminati, quello presentato ed attuato da Sperlari S.r.l. è risultato di particolare interesse, e dunque idoneo a rappresentare un esempio da cui estrapolare delle buone prassi suscettibili di essere replicate in altri ambiti e contesti, per una serie di ragioni. Tra queste, innanzitutto l'attenzione che è stata riservata alla componente del miglioramento continuo delle capacità comportamentali, manageriali e relazionali dei propri dipendenti.

Dunque, una formazione non legata all'impellenza dell'apprendere - che si tratti di un nuovo software, di un nuovo gestionale, o dell'utilizzo di nuove tecnologie o strumentazioni -, ma una formazione che mette al centro la persona, le sue necessità, le sue potenzialità come singola e come parte di un team.

Pertanto, all'esito di una valutazione oggettiva delle capacità dei propri dipendenti, la divisione HR ha elaborato il piano formativo in esame tenendo conto delle indicazioni dei responsabili dei diversi settori aziendali che hanno rilevato, individuato e segnalato le necessità di miglioramento dei propri collaboratori, fornendo loro consiglio e supporto nella scelta dei percorsi di sviluppo più adeguati ad ogni singolo profilo.

Si è trattato, quindi, di una formazione volta ad aggiornare ed integrare conoscenza e capacità manageriali, ma anche a sviluppare competenze gestionali e tecnico-professionali, atte ad assicurare capacità di evoluzione e di adattamento alle mutevoli condizioni organizzative di processo. Così, mediante la predisposizione di percorsi strutturati, si è cercato di favorire il potenziamento di quelle competenze trasversali che quanto mai risultano indispensabili ai fini dello svolgimento dell'attività professionale, e che sono destinate ad accrescere il valore della persona e del lavoro tanto nel medio che nel lungo termine.

L'obiettivo del percorso formativo è stato, di conseguenza, quello di consentire alle persone di acquisire modelli, motivazioni e capacità per guidare anche autonomamente, con riferimento alla propria comunità professionale, il processo di ininterrotto sviluppo e aggiornamento. Una volta individuate dall'HR interno le competenze su cui agire, queste sono state approfondite e poste in raccordo con il modello delle competenze aziendali, allo scopo di accrescerne il valore a livello tanto individuale che di coordinamento con gli altri collaboratori.

Del tutto coerenti sono risultati, quindi, gli obiettivi che l'azienda intendeva raggiungere con la predisposizione e attuazione del piano oggetto di analisi. Tra questi, ad esempio, quello di fornire un sostegno ai partecipanti nella gestione e motivazione dei team; di apprendere tecniche gestionali concrete suscettibili di essere adattate in relazione al proprio contesto e ai propri interlocutori; di creare consapevolezza del senso di squadra e del suo valore; di consentire l'identificazione di scopi comuni e valori condivisi; di allenare ad utilizzare e valorizzare le proprie risorse e quelle del contesto; di favorire lo sviluppo della cultura del *feedback* in termini di confronto e condivisione di esperienze; di facilitare il *commitment* ad una partecipazione attiva e orientata agli obiettivi di business.

La scelta di Sperlari S.r.l. come caso studio, in buona sostanza, è stata legata all'interesse destato dall'obiettivo atteso in relazione al piano formativo presentato, vale a dire, complessivamente, quello di dare continuità all'attività di sviluppo del livello delle competenze della popolazione aziendale coinvolta.

Di particolare pregio è risultata, infine, l'attenzione rivolta al futuro e, in particolare alla pianificazione circa l'utilizzo degli output della formazione, destinati a fungere da supporto per l'Azienda nella creazione dei piani di sviluppo, che consentiranno alle risorse interessate di godere a lungo termine dei risultati stessi.

La presente relazione è stata possibile grazie all'intervista alla dott.ssa Marina Forte, *Human Resources Development Manager* presso Sperlari S.r.l.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Sperlari S.r.l. è un'azienda che opera sul territorio italiano da 185 anni, per cui proprio quest'anno sta vivendo un importante momento celebrativo. È un'azienda che nasce a Cremona, dove è collocata la sua sede legale. Si è poi evoluta nel corso del tempo grazie soprattutto ad acquisizioni che sono state effettuate negli anni per mano di grosse realtà multinazionali e fondi di investimento. Si tratta, dunque, di un'azienda che ha avuto una non semplicissima e lineare vita in termini di assetto societario.

L'ultima evoluzione risale al 2017 quando l'attuale azionista, l'Azienda tedesca Katjes International GmbH, decide di acquistare Sperlari S.r.l. dall'allora capogruppo, Cloetta AB con sede in Svezia. Da lì in poi si è assistito ad un cambiamento non solo di proprietà, ma anche, e soprattutto, di strategia, poiché da quel momento Sperlari torna ad essere un'azienda con un assetto non più multinazionale, ma locale. L'azionista Katjes International GmbH decide infatti di trattare Sperlari S.r.l. come una *local company*, tornando così finalmente a riappropriarsi del proprio *umbrella brand*, che è "Sperlari", e che racchiude in sé altri marchi, tra cui *Galatine*, *Dietorelle*, tutto il mondo dei dolcificanti con *Dietor* come *market leader* e poi tutta la categoria, tra le più importanti in Sperlari S.r.l., che è quella legata alla stagione del Natale, che vede come protagonista soprattutto lo stabilimento di Cremona.

Sperlari S.r.l. è dunque attualmente un'azienda con un azionista tedesco ma con un *management team* interamente italiano. Dispone di quattro fabbriche, anch'esse tutte in Italia, dove nascono tutti i prodotti a marchio Sperlari.

A Cremona, dove è collocata la sede legale, si trova lo stabilimento più storico di Sperlari dove si produce l'intero segmento legato al Natale, vale a dire, torroni, torroncini, mostarda e tutta quella che viene definita come "categoria dei continuativi", che comprende le caramelle dure o ripiene a marchio "Sperlari".

Un secondo stabilimento si trova a Gordona, anche questo figlio di una acquisizione che è stata fatta negli anni '90, ed è qui che vengono prodotte le caramelle morbide colate in amido (le *Gelées*) o anche altre tipologie di caramelle morbide, come ad esempio le ultime che sono state lanciate quest'anno sul mercato e che sono destinate al segmento bambini.

A San Pietro in Casale, in provincia di Bologna, si trova invece uno stabilimento interamente *sugar free*, dove cioè si produce tutto senza zucchero, ed è qui che nascono le *Dietorelle*, e tutto quello che è *Dietor Vantaggio* e *Fruttil*, vale a dire tutti i prodotti a marchio "Sperlari" per la dolcificazione.

Da ultimo, a Silvi Marina, in provincia di Teramo, affacciato sulla spiaggia, si colloca lo stabilimento *Saila*, dove nascono i confetti alla menta e alla liquirizia e dove ancora oggi avviene l'estrazione della liquirizia. È questo uno stabilimento di più piccole dimensioni in cui vengono prodotte circa mille tonnellate, ma comunque assolutamente chiave per Sperlari S.r.l., e anch'esso frutto di una acquisizione realizzata all'inizio degli anni 2000.

Su questi quattro stabilimenti sono distribuite circa 400 le persone, rappresentate per lo più da personale di stabilimento e circa un centinaio di persone collocate negli uffici tra due sedi, quella di Cremona e quella di Milano, in Piazza del Duomo, che è una nuova sede nata per volere della proprietà nel 2019. In quest'ultima sono stati trasferiti gli uffici *sales* e *marketing*, vale a dire, direzione vendite, direzione marketing, mondo export, *international markets*, per un totale di circa 30 persone che hanno un focus sul business e quindi una facilità anche di incontrarsi e avere contatti e clienti direttamente su Milano. A

Cremona viene invece svolta la funzione di staff, quindi *HR, finance, IT*, e tutto ciò che ruota attorno allo stabilimento, tra cui ricerca e sviluppo e gli acquisti.

Per quanto riguarda la divisione HR, questa si trova interamente a Cremona, con un team che presidia l'intera popolazione aziendale, composta, come menzionato, da circa 400 persone. Il team è diviso per specialità, per cui è presente un direttore del personale cui rispondono tre grandi aree: una è quella di *payroll*, una seconda è quella legata al mondo gestionale, legale e delle relazioni sindacali, e una terza è quella legata alla parte dello sviluppo, della formazione e della selezione.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Sebbene Sperlari S.r.l. non sia chiaramente un'azienda i-tech, l'innovazione all'interno degli stabilimenti è comunque considerata un aspetto necessario ed imprescindibile per il buon andamento delle fabbriche. Occorre ammettere, tuttavia, che la componente umana, soprattutto a Cremona nella fabbrica in cui si produce il torrone, è ancora molto presente. E gli stessi obiettivi che hanno mosso l'Azienda a proporre il piano formativo oggetto di analisi, quelli cioè del potenziamento delle competenze relazionali e manageriali della popolazione aziendale coinvolta, ne sono una chiara dimostrazione.

Ad ogni modo, focalizzandosi sull'innovazione tecnologica, è possibile osservare, in particolare, il lavoro svolto negli ultimi anni sul mondo *digital*, e dunque sull'intero processo di digitalizzazione che si sta portando avanti all'interno di Sperlari S.r.l. un po' in tutte le funzioni. Si pensi ai nuovi canali di vendita legati al mondo *e-commerce*, o al *digital marketing* che ha oggi priorità assoluta rispetto ai canali più tradizionali, all'industria 4.0 e alla digitalizzazione all'interno delle fabbriche, o ancora a tutta la parte di processi che via via stanno sempre più digitalizzandosi, cercando, ad esempio, di superare i vecchi archivi cartacei che li hanno contraddistinti per moltissimi anni, rendendo così le procedure sempre più snelle, agili, digitali.

A ciò si aggiunga che, proprio in questo periodo, in Sperlari S.r.l. si sta lavorando ad un progetto molto importante, che è quello del cambio di RP, per cui, in buona sostanza l'Azienda sta prestando una grandissima attenzione a tutto il mondo che riguarda l'innovazione e la digitalizzazione.

L'innovazione di processi, dunque, sicuramente è un elemento chiave. Accanto ad essa viene prestata grande attenzione ai nuovi canali di vendita che sono dettati, da una parte, dall'internazionalizzazione, con progetti importanti e strategici nel mondo dell'*international*, e dall'altra, dall'innovazione di prodotto. D'altra parte, collocandosi Sperlari S.r.l. nel mondo del largo consumo e del *fast moving*, è chiaro che l'innovazione non possa che definirsi *mandatory*.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Quelli dell'incremento produttività, dello sviluppo delle competenze, del miglioramento e/o incremento dei rapporti con l'estero, del miglioramento del clima aziendale o del miglioramento dei processi di produzione, sono chiaramente obiettivi che Sperlari S.r.l. si pone all'inizio di ogni anno.

E se anche, come è evidente, poi, all'interno delle aziende, le cose rapidamente possano cambiare, subire delle inversioni di rotta, ad esempio a livello di priorità, tuttavia, questi sono senza subbio temi costantemente monitorati, e sempre tenuti sotto la lente di ingrandimento.

Fondamentale, in tal senso è dunque il ruolo della formazione, poiché solo potenziando le competenze delle persone in termini di capacità individuali e di coordinamento con i colleghi, risulta possibile creare quel clima aziendale di motivazione e sostegno reciproco in grado di garantire un continuo miglioramento ed una crescita progressiva non solo a livello professionale, ma anche, e soprattutto, a livello personale.

L'acquisizione o il rafforzamento da parte dei dipendenti della consapevolezza, per fare un esempio concreto, di poter svolgere in maniera autonoma determinati processi proprio grazie al confronto con i colleghi, che può aiutare ad apprendere tecniche gestionali concrete da adattare al proprio contesto e ai propri interlocutori, rappresenta uno dei principali obiettivi della formazione proposta.

Quanto al ruolo delle parti sociali, le Rappresentanze Sindacali Unitarie, naturalmente prima ancora di avviare l'intera procedura, sono chiamate a siglare i piani. Sperarli S.r.l. ha un bravissimo Responsabile delle relazioni sindacali e industriali che coinvolge le RSU prima di ogni momento che rivesta importanza per i dipendenti, sia esso di natura formativa o relativa a qualunque altra iniziativa che li coinvolga. Può dunque affermarsi che le RSU svolgano un ruolo sempre molto attivo, non di rado anche suggerendo e consigliando azioni anche in punto di formazione, che possano risultare utili alle persone. Si tratta di suggerimenti e consigli che naturalmente vengono tenuti nella debita considerazione, anche perché in grado di dar conto delle reali esigenze delle persone.

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

Nello stato attuale di emergenza sanitaria dovuta alla pandemia, è possibile affermare che Sperlari S.r.l. sia stata sì colpita dalla crisi, ma che al contempo abbia messo in atto strategie di reazione.

La formazione ha continuato a svolgersi, tanto quella tecnica destinata ad aiutare le persone ad utilizzare i nuovi strumenti, quanto quella legata al momento emergenziale, tesa a fornire un supporto alle persone anche sul lato emotivo, con una serie di iniziative connesse al sostegno psicologico o al *mindfulness*, accanto anche ad altre iniziative a supporto del benessere psicofisico delle persone. Questo tipo di formazione è stata svolta mediante webinar, pillole, *Teams*, *Zoom*, con docenti molto preparati, e può dunque ritenersi, nel complesso, che abbia funzionato.

Immaginando la formazione continua del prossimo futuro, è difficile pensare che le modalità didattiche non risentiranno dell'esperienza acquisita, sebbene in modo forzato, durante la pandemia. Quest'ultima ha sicuramente aperto la porta a tutta una serie di opportunità di formazione e di informazione a distanza che prima non venivano contemplate. Pertanto, si prevede certamente un cambiamento da questo punto di vista, ma non in termini di contenuti, nel senso che probabilmente potrà cambiare la modalità ma le necessità delle persone rimarranno le medesime.

È possibile dunque immaginare una formazione sempre più combinata tra distanza e presenza con un occhio a tutto il mondo legato al digitale, che oggi è sicuramente per Sperlari S.r.l., così come per molte altre aziende, il focus su cui abituare le persone a rivedere il proprio *mindset*, poiché, in fin dei conti, quella dell'essere agili è una questione culturale, e non solamente un tema di fisicità. C'è, dunque, su questo aspetto, un importante lavoro da fare.

Nel corso dell'emergenza sanitaria, le attività formative sono state finanziate allo stesso modo in cui Sperlari S.r.l. è solita gestire la formazione: oltre a Fondimpresa, che come sempre ha rivestito un ruolo principe, è stato altresì aggiunto un budget aziendale.

2.5 Considerazioni riepilogative

Quello presentato da Sperlari S.r.l. rappresenta un ottimo piano formativo, nonché una buona prassi da cui si evince come la formazione possa spaziare sino a concentrarsi, come nel caso di specie, sulla componente del miglioramento continuo delle capacità comportamentali, manageriali e relazionali dei propri dipendenti, mettendo al centro la persona, le sue necessità, le sue potenzialità come singola e come parte di un gruppo di lavoro.

Stante questa premessa, l'azienda ha lavorato alla elaborazione di un piano formativo che fosse quanto più possibile personalizzato in funzione delle esigenze del lavoratore che riceve quella formazione in quanto utile per la propria crescita non solo professionale, ma anche personale.

È emerso, inoltre, come un importante apporto nella elaborazione della proposta formativa possa altresì provenire dalle Rappresentanze Sindacali Unitarie, che spesso volte avanzano suggerimenti e forniscono consigli anche in merito agli aspetti legati alla formazione, data la vicinanza con i lavoratori e dunque la consapevolezza dei loro bisogni e delle loro aspirazioni.

È quindi su questa base che, poi, i responsabili dei vari settori aziendali costruiscono assieme al lavoratore il percorso formativo più idoneo allo sviluppo del singolo, favorendo il potenziamento delle sue capacità di evoluzione e adattamento alle mutevoli condizioni organizzative di processo. Trattasi, dunque, di percorsi strutturati attraverso i quali l'azienda intende raggiungere l'obiettivo di accrescere le competenze trasversali dei propri dipendenti, consentendo loro, contestualmente, di acquisire maggiore motivazione nello svolgimento del proprio lavoro e una più profonda consapevolezza circa le proprie capacità, abilità, possibilità e potenzialità.

Il momento formativo diventa così sede di confronto e apprendimento non solo nel senso formale del trasferimento di conoscenze da parte del docente, ma anche in senso informale, grazie alla possibilità di dialogo e condivisione di esperienze con i colleghi da cui può scaturire, ad esempio, la presa di coscienza da parte del lavoratore di poter svolgere in autonomia determinati processi.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Quando Sperlari S.r.l. apre un piano di formazione, si pone sempre come macro-obiettivo quello del potenziamento delle competenze. Prevalentemente si rivolge, soprattutto per l'utilizzo di Fondimpresa, a competenze manageriali, le cosiddette *soft skills*, vale a dire, competenze relazionali. Si tratta, dunque, di corsi di formazione che sono prevalentemente orientati allo sviluppo di quelle competenze che riguardano cambiamenti comportamentali che aiutano e sostengono le persone in maniera effettiva nell'acquisizione di questo genere di *skills*.

Nello specifico, per il piano in questione, si è lavorato all'accrescimento delle competenze relative al coordinamento dei collaboratori, e dunque alla gestione e alla motivazione delle persone, al rafforzamento del senso di squadra e gestione del team, oltre, contestualmente, ad un altro aspetto fondamentale, consistente nel lancio un nuovo sistema di *performance appraisal*, anch'esso digitale. Uno dei principali obiettivi formali che Sperlari S.r.l. si era posta con il piano formativo oggetto di analisi, era proprio quello relativo alla necessità di supportare le persone, attraverso specifici metodi di formazione, durante l'intero ciclo della performance e favorire una sensibilità rispetto alla cultura del *feedback*.

Con riferimento alla metodologia messa in campo dal Soggetto Attuatore del piano formativo per rilevare i fabbisogni formativi dell'Azienda, Sperlari S.r.l. ha un sistema abbastanza classico. Esiste un processo di *performance appraisal* che è molto collaudato all'interno di Sperlari S.r.l. e che, sebbene negli ultimi anni sia stato digitalizzato, anche in passato è sempre esistito in formato cartaceo. Consiste in un colloquio che viene svolto con il capo collaboratore in un momento formale durante l'anno - di solito all'inizio dell'anno - nell'ambito del quale si procede ad una valutazione e ad un bilancio circa la performance dell'anno precedente. Ogni momento di *feedback* rappresenta anche l'occasione per uno sguardo al futuro, per la predisposizione di un *action plan* individuale che il capo definisce con il proprio collaboratore in termini di sviluppo professionale, e che può riguardare tanto un preciso bisogno di miglioramento del collaboratore, quanto sue eventuali specifiche ambizioni, potendo, ad esempio, in quella sede, emergere la necessità o la motivazione a ricoprire ruoli differenti.

Di conseguenza, gli *action plan* di tutti i collaboratori rappresentano per la divisione HR un momento molto importante per andare a costruire le necessità future, sia individuali che di team, perché è da lì che emergono i bisogni di competenze trasversali comuni ai diversi dipartimenti. Così, per fare un esempio, il *time management* può considerarsi un bisogno comune a più persone all'interno di funzioni differenti, ragion per cui vengono attivati corsi trasversali alle varie funzioni.

L'altro metodo, che è invece quello più classico ma che comunque parimenti è utilizzato in Sperlari S.r.l., riguarda un'analisi puntuale con i vari direttori, vale a dire, con i vari membri del *leadership team*, con i quali, in maniera abbastanza strutturata, viene fatto il punto della situazione o alla fine dell'anno o all'inizio di quello nuovo, e in cui vengono raccolte le esigenze sia di formazione che di sviluppo. Dal match di questi due strumenti - un colloquio con i direttori e un report che viene estrapolato dal processo di *appraisal* - nascono i piani di Sperlari S.r.l. di sviluppo e di formazione per l'anno in corso, sempre in linea con la strategia annuale pianificata dall'Azienda.

Quanto al canale di finanziamento per la formazione, Sperlari S.r.l. ha dei budget che vengono messi a disposizione tutti gli anni e che sono dedicati a tali attività formative. Vengono quindi utilizzati i fondi messi a disposizione da Fondimpresa, e anche da Fondirigenti per il personale inquadrato come dirigente, oltre al budget aziendale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del processo formativo parte dalla scelta delle figure professionali destinatarie della formazione, e in Sperlari S.r.l. il tentativo è quello di costruire dei piani che siano in grado di coinvolgere popolazioni omogenee. Quindi, ad esempio, una formazione che abbia come obiettivo quello dell'innalzamento delle competenze manageriali o di gestione di team, è sicuramente rivolta ai *middle manager* o a persone che per la prima volta ricoprono il ruolo di capi, vale a dire, persone che avevano la necessità di sviluppare quel genere di competenze.

Diverse, per fornire ancora un esempio, sono le attività formative rivolte al mondo operaio, cioè al personale di fabbrica, i cui contenuti sono più legati a temi quali la qualità, o la sicurezza, e che sono, da una parte obblighi di legge cui naturalmente occorre attenersi, ma dall'altra anche delle occasioni importanti di crescita e di sviluppo, di innalzamento delle competenze, questa volta anche tecniche, che vengono rivolte alle persone che hanno profili più tecnici all'interno dell'Azienda.

Una volta ultimata la progettazione, il Piano formativo viene poi reso effettivamente operativo quando le necessità sono definite e i fabbisogni sono confermati. Nel caso del Piano formativo oggetto di analisi, non si era assistito ad alcun cambiamento di rotta e anzi, tutto ciò che era stato messo in campo era risultato molto coerente con quelle che erano state individuate come le necessità dell'Azienda, e cioè, formare gli *shift leader* di produzione, e fornire loro strumenti di sviluppo e gestione delle risorse umane, così come anche lavorare per supportare il personale di vendita ad innalzare il livello di competenza sulle *skills* negoziali o legate al mondo *sales*.

Nello specifico, le attività formative messe in atto con il piano in questione sono state le seguenti: potenziamento delle competenze tecnico-professionali e delle competenze gestionali e di processo; sviluppo delle abilità personali; formazione del ruolo dello *Shift Leader*; formazione in materia di Igiene Alimentare; ruolo e gestione contrattuale dei collaboratori; *Training On the Job* con il *Production Manager*; apprendimento di nuovi strumenti di gestione delle risorse umane; accrescimento delle competenze in punto di Marketing vendite.

Per quanto riguarda le metodologie didattiche, non può prescindere dall'osservazione secondo cui il piano formativo in questione si riferisca al 2018, un tempo già di per sé lontano, ma che lo è ancor di più per effetto della trasformazione che la pandemia inevitabilmente ha apportato nelle modalità di lavorare, agire, pensare, programmare, e certamente anche formare. Se si pensa, infatti, a come viene erogata oggi la formazione, si constata come in pochi anni vi sia stato un cambiamento molto importante, decisivo.

Per il piano formativo oggetto di analisi era stato utilizzato prevalentemente il metodo classico della formazione in aula, che in effetti era quella maggiormente utilizzata da Sperlari S.r.l. prima dell'emergenza sanitaria per tutte le attività di formazione. Accanto alla formazione in aula, si utilizzava talvolta quella

blended, nell'ambito della quale si ricorreva per determinate attività di *pre-work* o di *follow-up* a modalità già ai tempi digitali, quindi a distanza.

È, tuttavia, indubbio che nel 2018 la formazione si svolgesse prevalentemente in aula, e probabilmente è proprio l'aula che continuerà a rappresentare lo strumento principe per la formazione, anche in futuro. Difatti, quello che la pandemia non ha cambiato e mai potrà cambiare - a parere della dott.ssa Marina Forte - è il fatto che l'aula, al di là del passaggio di contenuti, consenta, grazie alla fisicità e alla presenza, quell'opportunità di scambio di esperienze e di confronto informale tra i partecipanti che può considerarsi uno degli obiettivi nascosti della formazione, ma che porta dei risultati a volte ancora più importanti dell'erogazione dei contenuti stessi. Di conseguenza, è oggi più che mai evidente che sia possibile raggiungere degli ottimi risultati in punto di formazione anche attraverso modalità virtuali, senza però arrivare al punto di sostituire *tout court* la formazione classica, la quale, obiettivamente, consente di raggiungere risultati differenti.

Quanto, infine, al modo in cui avviene la scelta dei docenti, Sperlari S.r.l. dispone di un pool di società di consulenza, di consulenti e di fornitori abbastanza rodato. Tanto l'intervistata, quanto la HR Director, dott.ssa Elisabetta Pezzotta, hanno in tal senso un'esperienza piuttosto lunga e che ogni volta le rende soddisfatte quanto ai risultati e alla preparazione dei consulenti scelti. Va detto che c'è dietro un importante e continuo lavoro di *scouting* durante l'anno, nel senso che non si precludono mai nuove conoscenze e nuove opportunità. Di conseguenza, in altri termini, Sperlari S.r.l. può contare, da una parte, sul network di consulenti che già conosce e considera collaudati, e dall'altra sui nuovi che di volta in volta continua a conoscere, testandone la professionalità.

3.3 Considerazione riepilogative

L'analisi del fabbisogno avviene in Sperlari S.r.l. attraverso un efficace sistema congiunto, che unisce una fase di *performance appraisal* ad un colloquio con i vari membri del *leadership team*. È dall'analisi complessiva dei risultati di queste due fasi che nascono i piani formativi, in coerenza, naturalmente, con la linea direttrice scelta dall'Azienda per quanto riguarda la strategia di sviluppo e formazione per l'anno in corso.

Anche la scelta delle figure professionali destinatarie della formazione avviene alla luce del faro che illumina ogni processo formativo in Sperlari S.r.l., che è quello del raggiungimento dell'obiettivo del potenziamento delle competenze dei lavoratori, cercando per quanto possibile di costruire piani che possano coinvolgere popolazioni omogenee.

Quanto alle metodologie didattiche, inevitabilmente esiste un prima e un dopo la pandemia. È chiaro che l'analisi debba concentrarsi sul piano formativo in questione, il quale, poiché risalente al 2018, utilizzava pressoché esclusivamente il metodo classico della formazione in aula. In questa sede, tuttavia, non può prescindere da una qualche considerazione circa la trasformazione epocale che la pandemia ha determinato in punto di modalità didattiche da dedicarsi alla formazione, pur nella consapevolezza che nulla potrà mai sostituire quel confronto informale tra i partecipanti che solo l'aula è in grado di offrire.

Apprezzabile è anche, da un lato, la fiducia che Sperlari riserva nei confronti dei consulenti, fornitori e società di consulenza cui da tempo affida la docenza nell'ambito dei propri corsi di formazione, ma dall'altro lato anche la determinazione nel continuare a valutare nuovi consulenti e fornitori, offrendo loro la possibilità di mostrare la propria professionalità, e metterla al servizio dei lavoratori.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Ai fini della rilevazione del gradimento da parte dei partecipanti ai corsi di formazione, Sperlari S.r.l. ha predisposto il classico sistema dei questionari di *feedback*, che vengono somministrati al termine di ogni sessione formativa, o da parte dell'Azienda o da parte fornitore, previo accordo. Si cerca in questo modo di raccogliere il gradimento relativo tanto ai contenuti quanto alla docenza.

Al di là dei questionari, tuttavia, il miglior *feedback* che si possa ricevere è quello che deriva da una chiacchierata con le persone che sono state in aula. Talvolta, infatti, per capire meglio, o per ricevere stimoli soprattutto per futuri piani e progetti, ci si ferma al termine dei corsi per ascoltare le persone che sono state in aula poiché è da loro che derivano gli input principali per strutturare eventuali ulteriori corsi e future attività di formazione. Quindi, da un lato, dei questionari che valutano la docenza, i contenuti, l'organizzazione, la scelta del metodo (ad esempio, l'utilizzo o meno delle dispense), cui si accompagnano i momenti anche *one to one* con i partecipanti per approfondire il gradimento e per accogliere ulteriori necessità per gli anni successivi.

Quanto alla certificazione relativa all'avvenuta partecipazione al corso di formazione, questa viene rilasciata solamente nel caso della formazione tecnica, quella cioè avente ad oggetto la qualità e la sicurezza, e non invece nel caso della formazione manageriale.

Pensando, dunque, ai punti di forza della formazione così come organizzata, programmata ed eseguita in Sperlari S.r.l., va sicuramente evidenziato il coinvolgimento delle persone e la volontà di far sì che l'Azienda abbia al suo interno collaboratori costantemente incoraggiati e supportati rispetto alle sfide che ogni impresa si trova a dover affrontare. Sperlari S.r.l. cerca dunque di favorire e supportare i cambiamenti organizzativi, i cambi di strategia, i cambi di ruolo e di mansione attraverso attività di *training* che possono essere tanto individuali, e quindi mirate per specifiche esigenze, quanto trasversali a competenze comuni.

Questo, dunque, un importante punto di forza: essere molto aderenti rispetto al contesto organizzativo del momento. Ed è anche questo, tra l'altro, il motivo per cui i piani formativi di Sperlari S.r.l. non soltanto sono annuali, ma prevedono anche dei monitoraggi semestrali poiché, nel momento in cui le cose cambiano, contestualmente cambiano anche le esigenze stesse delle persone. Pertanto, è quanto mai opportuno fare e proporre sempre attività che abbiano una attinenza molto specifica con l'andamento e la strategia dell'azienda.

Per quanto riguarda i possibili margini di miglioramento, sicuramente non mancano mai. È possibile, ad esempio, puntare ad offrire sempre maggiori opportunità, o ad essere sempre più tempestivi rispetto alle esigenze delle persone, poiché può capitare che per ragioni di tempo e di risorse non si riesca a pianificare e a prevedere tutto ciò che effettivamente è necessario nei tempi sperati. Sperlari S.r.l., peraltro, è un'azienda media, con anche un numero esiguo di persone che si occupano della formazione, e dunque diventa a volte complicato essere velocissimi nel progettarla ed erogarla.

Con riferimento al maggiore o minore impatto che le diverse tipologie di azione formativa possano determinare in termini di utilità, viene osservato come tutta la formazione, soprattutto quella svolta a livello di *middle management* su temi comuni, abbia una doppia finalità: da una parte, quella di essere

allineati sulle prassi e sui metodi di gestione dei collaboratori, fornendo gli adeguati strumenti di gestione *day by day*, e dall'altra quella di ottenere il vantaggio di fare in modo che le persone, che nel quotidiano sono occupate a mandare avanti l'operatività, abbiano la possibilità di confrontarsi anche al di fuori delle proprie aree di competenza.

A conferma di ciò, accade spesso che le persone addirittura si presentino tra di loro in aula perché magari, nonostante Sperlari S.r.l. non sia un'azienda di grandi dimensioni, tuttavia, può capitare che persone che si trovano su sedi diverse si siano conosciute solo telefonicamente o virtualmente, e dunque quella della formazione diventa anche l'occasione per condividere in presenza problematiche comuni e così dal confronto imparare per il futuro a trovare soluzioni autonomamente.

Non va dunque sottovalutato anche questo grandissimo vantaggio che ha la formazione, quello cioè di favorire momenti di condivisione e confronto che portano poi, spesso, a dei veri e propri cambiamenti nella modalità di lavoro in comune anche grazie ai momenti condivisi in aula, che consentono talvolta di trovare la chiave, ad esempio, per velocizzare dei processi o determinate situazioni che alle volte sembrano essere "intoccabili": molto spesso invece basta parlarsi e confrontarsi per capire che un processo può essere svolto in maniera più rapida semplicemente trovando la chiave corretta.

Quanto, infine, ai cambiamenti nelle modalità di lavoro riscontrati nei dipendenti a seguito della formazione, occorre premettere, ancora una volta, che ci troviamo in un momento storico che ha stravolto un po' tutti i piani. Sarebbe facile rispondere di sì, che si sono notati dei cambiamenti importanti nelle persone all'esito della formazione poiché hanno messo in atto delle competenze che prima non avevano. Ma nella realtà dei fatti, ogni comportamento successivo è stato dettato da una situazione emergenziale, estrema, che senza dubbio ha mostrato dei cambiamenti di attitudine, di comportamento, nella gestione del tempo e anche del business stesso, ma che è ben difficile dire se siano stati dettati dall'emergenza o siano conseguenza della formazione.

Parimenti difficile è misurare, in generale, i risultati della formazione. Il famoso calcolo del ROI (*Return on Investment*) della formazione è un indice che, salvo non si tratti di corsi molto tecnici, è complicato da misurare. Ciò non toglie che esista la convinzione che continuare ad allenare le capacità e le competenze, anche quelle legate alle abitudini, ai comportamenti, e alle relazioni, sicuramente porti un valore aggiunto per la persona, e anche un beneficio importante a livello di risultati di business.

4.2 Considerazioni riepilogative

La valutazione degli esiti della formazione e il *feedback* rispetto al gradimento del corso in termini di utilità e preparazione dei docenti, rappresenta una fase importante tanto quanto quella dell'erogazione della formazione. È infatti solo analizzando le percezioni dei partecipanti e valutando l'acquisizione da parte degli stessi di nuove competenze, che può mettersi in atto quel processo di miglioramento costante delle azioni formative, essenziale per evitare che anno dopo anno la stessa formazione venga replicata senza prestare attenzione agli aggiornamenti ed adattamenti che di volta in volta si richiedano.

Credendo fermamente nell'importanza del *feedback*, ancora una volta Sperlari S.r.l. ha optato per un sistema combinato che non si limita, dunque, alla predisposizione di un questionario da somministrare a coloro che abbiano preso parte al corso, ma che si propone di andare più a fondo nella rilevazione delle

impressioni dei partecipanti, fermandosi al termine dei corsi per parlare con loro, o addirittura predisponendo dei momenti anche individuali per ascoltare le loro opinioni in merito allo svolgimento, ai contenuti, alla docenza, ad eventuali suggerimenti per il futuro.

Questo sistema di duplice *feedback* risulta particolarmente efficace in quanto consente all'Azienda di proporre piani formativi che siano sempre aderenti al contesto organizzativo del momento in quanto programmati ed elaborati tenendo conto delle nuove necessità che via via possano emergere dai riscontri ricevuti all'esito dei corsi di formazione precedenti.

Guardando al futuro, l'obiettivo che Sperlari S.r.l. si prefigge per migliorare ancora la formazione offerta ai propri dipendenti, è quello incentrato attorno alla parola chiave della *tempestività*, cercando di ottimizzare al massimo i tempi e le risorse a disposizione, per poter fornire ai lavoratori dell'Azienda opportunità sempre maggiori e in linea con le esigenze delle singole persone.

CONCLUSIONI

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

A conclusione di quanto emerso, è possibile rilevare come il caso Sperlari S.r.l. rappresenti effettivamente un ottimo esempio di buona organizzazione e gestione dei percorsi formativi che vengono riservati ai lavoratori dell'Azienda. Prova ne è, innanzitutto, l'obiettivo primario sotteso ad ogni corso di formazione che venga organizzato in Sperlari S.r.l.: il potenziamento delle competenze trasversali dei propri dipendenti e il conseguente accrescimento del valore della persona all'interno dell'Azienda, come singolo e come parte di un team.

Quello dello sviluppo e dell'aggiornamento delle competenze è infatti un processo ininterrotto al quale Sperlari S.r.l. tiene in modo particolare, offrendo opportunità su misura alla popolazione aziendale coinvolta. Infatti, proprio per garantire ad ognuno la partecipazione al corso formativo più adatto alle esigenze proprie e dell'Azienda, Sperlari ha messo a punto un sistema di rilevazione del fabbisogno improntato al dialogo con il singolo dipendente.

Non a caso, il processo di *performance appraisal* consiste effettivamente in un colloquio tra il lavoratore e il proprio capo collaboratore durante il quale, effettuato un bilancio circa la performance dell'anno precedente, si volge lo sguardo al futuro, ai margini di miglioramento, e alla predisposizione di un *action plan* personalizzato in funzione di quanto emerso rispetto alle attività svolte sino a quel momento e previste per il futuro. Ed è proprio grazie alla lettura combinata degli *action plan* di tutti i collaboratori che la divisione HR sarà poi in grado di costruire dei piani formativi che tengano conto delle necessità future, tanto individuali quanto di team, emerse in occasione dei colloqui con i singoli. In linea generale, si tratta di azioni formative con le quali Sperlari S.r.l. si propone di accrescere competenze quali, ad esempio, quelle relative al coordinamento dei collaboratori, alla gestione e alla motivazione delle persone, al rafforzamento del senso di squadra e alla gestione del lavoro di gruppo.

È indubbio, quindi, che uno degli elementi che influisce positivamente sulla formazione organizzata da Sperlari S.r.l., così come descritta, sia il fatto che le persone che ne saranno destinatarie siano coinvolte nel processo di costruzione dei piani formativi sin dalla loro origine, e poi nel prosieguo vengano costantemente incoraggiate e supportate rispetto alle sfide che l'Azienda si trova a dover affrontare. È anche grazie alla formazione, infatti, che non spaventano, e anzi sono favoriti, eventuali cambiamenti organizzativi, di strategia, di ruolo e di mansione, perché sempre accompagnati e supportati attività di *training* che possono essere tanto individuali, e quindi mirate per specifiche esigenze, quanto trasversali a competenze comuni.

In questo contesto, dunque, il contributo di Fondimpresa è fondamentale, e sempre di grande aiuto per le aziende, perché mette a disposizione piattaforma, fondi e risorse. Volgendo anche in questo caso lo sguardo al futuro in chiave propositiva, è probabile che alleggerendo un po' tutta la fase di rendicontazione che è forse ancora oggi un po' troppo burocratica e macchinosa, il processo di controllo da parte dell'ente diverrebbe più fluido.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Dall'analisi del caso Sperlari S.r.l. è possibile individuare alcuni aspetti che, per capacità di risposta ai bisogni, per qualità interna, per continuità e non occasionalità e per la replicabilità e trasferibilità ad altri ambiti, possono ben definirsi come buone prassi, e come tali, essere diffuse in diversi contesti aziendali, posto che la disseminazione di azioni formative efficaci è lo scopo precipuo del presente monitoraggio valutativo.

Tra questi aspetti, una prima esperienza che può essere definita, nei termini descritti, di qualità, è innanzitutto quella del peculiare sistema di rilevazione del fabbisogno formativo in azienda, che mette al centro i bisogni dei lavoratori e che in quanto tale viene costruito sulla base delle rilevazioni ottenute all'esito di un percorso che prevede due fasi: in primo luogo, un colloquio con il proprio capo diretto in cui si valuta la prestazione dell'anno precedente e si programma quella dell'anno successivo; e in secondo luogo una puntuale analisi della situazione di ciascun lavoratore con i membri del *leadership team*, occasione in cui si procede in maniera strutturata alla valutazione dei risultati raggiunti e alla raccolta delle esigenze di formazione e sviluppo per l'anno a venire.

L'aspetto della personalizzazione che è insito in questa modalità di rilevazione dei fabbisogni formativi, è in grado, infatti, di produrre effetti positivi, tanto direttamente sui beneficiari che possono godere di una formazione scelta in funzione delle loro esigenze di crescita, sia indirettamente sul contesto socio-economico, trattandosi di una formazione concordata con i propri superiori e in linea con la strategia annuale pianificata dall'Azienda.

Altro aspetto che può definirsi come una buona prassi è quello dell'attenzione che viene prestata al dialogo e al confronto, in ogni fase della formazione, non solo in sede di programmazione attraverso, come si è visto, una serie di colloqui con i superiori, ma anche nella fase della rilevazione degli esiti. Anche in questo contesto, infatti, accanto al classico sistema dei questionari, in Sperlari S.r.l. si cerca di alimentare la cultura del *feedback* mediante, ancora una volta, il dialogo e il confronto con le persone che sono state in aula, poiché si ritiene sia questo, di fatto, il modo migliore per ottenere un riscontro diretto in merito alla docenza, ai contenuti, all'organizzazione, e alla scelta del metodo.

È infatti soprattutto dal confronto con i partecipanti ai corsi di formazione che è possibile approfondire il gradimento e accogliere, grazie ai loro input e suggerimenti, ulteriori necessità per gli anni successivi, nonché ricevere stimoli per futuri piani e progetti. Quella di favorire la cultura del dialogo rappresenta peraltro una prassi che ben si presta, in potenza, ad essere trasferita in ogni contesto aziendale, e in grado di produrre effetti positivi nel breve e nel lungo termine. Dialogo che, oltretutto, è da intendersi in senso lato, e dunque non solo tra dipendenti e superiori, ma anche tra dipendenti stessi, essendosi constatato come il corso di formazione funga da occasione preziosa per favorire quello scambio di esperienze che gioca in favore del singolo e del gruppo.

Un ultimo elemento tra quelli emersi che risulta meritevole di attenzione in questa fase di rilevazione delle buone prassi è anche quello della previsione di un monitoraggio dei piani formativi non soltanto annuale, ma anche semestrale, voluto da Sperlari S.r.l. proprio per garantire in maniera costante l'aderenza del piano rispetto al contesto organizzativo del momento. Vi è infatti la consapevolezza che le esigenze dell'Azienda possano repentinamente cambiare, così come anche quelle delle persone. Pertanto, proporre e realizzare per quanto possibile attività che abbiano una attinenza molto specifica con l'andamento e la strategia dell'Azienda sicuramente rappresenta una prassi indice di qualità strategica, in quanto idonea ad

offrire le migliori soluzioni alle problematiche emerse e così a raggiungere gli obiettivi prefissati a livello aziendale.

4.3 Conclusioni

L'analisi del piano formativo proposto da Sperlari S.r.l. ha mostrato un'Azienda molto attenta al mantenimento, accrescimento e potenziamento delle competenze dei propri dipendenti, mettendo in atto procedure formative che collocano la persona al centro del processo. L'attenzione alle esigenze dei singoli trova la propria manifestazione nelle modalità con cui la formazione viene progettata, eseguita e valutata, posto che ogni fase passa per il dialogo e il confronto con i lavoratori.

Dall'intervista è emerso che gli obiettivi che l'Azienda intendeva raggiungere con la predisposizione del piano formativo oggetto di analisi, sono stati raggiunti, ed è dunque stato possibile fornire un sostegno ai partecipanti nella gestione e motivazione dei team, nell'apprendimento di tecniche gestionali concrete da adattare poi in relazione al proprio contesto e ai propri interlocutori, nella creazione di consapevolezza del senso di squadra e del suo valore, nell'identificazione di scopi comuni e valori condivisi, nell'allenarli ad utilizzare e valorizzare le proprie risorse e quelle del contesto, nel favorire lo sviluppo della cultura del *feedback* in termini di confronto e condivisione di esperienze e nell'orientare l'impegno dei dipendenti verso una partecipazione attiva e coerente con gli obiettivi di business.

Per quanto di medie dimensioni e non appartenente al mondo *i-tech*, Sperlari si è comunque mostrata un'Azienda molto attenta anche all'aspetto della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica e dei processi, considerati imprescindibili, rispettivamente, per lo snellimento delle procedure burocratiche e per il buon andamento delle fabbriche.

È emerso, altresì come anche le parti sociali giochino in Sperlari S.r.l. un ruolo fondamentale in quanto le Rappresentanze Sindacali Unitarie non si limitano a siglare i piani formativi ma spesso si fanno promotrici di iniziative anche in materia di formazione, dando suggerimenti e consigli su possibili azioni da portare avanti, e di cui hanno conoscenza proprio per la capacità di raccogliere, data la vicinanza con le persone coinvolte, le loro reali esigenze.

Il caso Sperlari S.r.l. offre pertanto importanti spunti di riflessione che ben possono essere colti e disseminati con riferimento ad altre esperienze aziendali, poiché la formazione non è solo apprendimento tecnico/specifico, ma anche occasione per migliorarsi in termini di capacità e relazioni con gli altri.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	Sperlari S.r.l.
Regione	Lombardia, sede legale di Cremona (Azienda multilocalizzata).
Settore di Attività Economica	G - COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO
Ambito tematico strategico	Mantenimento/aggiornamento delle competenze.
Piano Formativo	Canale di finanziamento: Conto Formazione. ID Piano: 216002. Titolo Piano Formativo: Formazione Sperlari 2018.
Tematiche formative, principali	Competenze tecnico-professionali; Competenze gestionali e di processo; Abilità personali; Formazione ruolo <i>Shift Leader</i> ; Igiene Alimentare; Ruolo e gestione contrattuale dei collaboratori; <i>Training On the Job</i> con <i>Production Manager</i> ; Nuovi strumenti di gestione delle risorse umane; Marketing vendite. Competenze tecnico-professionali; Competenze gestionali e di processo; Abilità personali; Formazione ruolo <i>Shift Leader</i> ; Igiene Alimentare; Ruolo e gestione contrattuale dei collaboratori; <i>Training On the Job</i> con <i>Production Manager</i> ; Nuovi strumenti di gestione delle risorse umane; Marketing vendite.
Modalità didattiche	Aula; Autoapprendimento con formazione a distanza; Training on the job.
Elementi di interesse	Potenziamento delle competenze; Attenzione alla persona.
Elementi di successo della formazione	Dialogo; Confronto; Attenzione alle esigenze dei dipendenti; Cultura del <i>feedback</i> .
Elementi di miglioramento	Ricerca una sempre maggiore tempestività e aderenza alle esigenze delle persone e dell'Azienda.
Buone Prassi Formative	Rilevazione del fabbisogno formativo in azienda attraverso un sistema duplice di colloqui con la persona coinvolta nella formazione; Attenzione che viene prestata al dialogo e al confronto; Monitoraggio dei piani formativi non soltanto annuale, ma anche semestrale.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

- Piano formativo dal titolo “Formazione Sperlari 2018”, presentato in data 31/07/2018 e identificato dal codice 216002
- Linee guida alla gestione e rendicontazione del Piano formativo, disponibile sul sito www.fondimpresa.it
- Documentazione fornita per la stesura del rapporto finale:
 - Decalogo rilevazioni
 - Linee guida rapporto
 - Modello di questionario per lo svolgimento delle interviste in azienda
- <https://www.sperlari.it/>
- <https://www.cloetta.com/en/>
- <https://katjes-international.de/>