



AT LOMBARDIA

CRESCO S.p.A.

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

L'organizzazione cresce anche grazie alla formazione

Redazione del report a cura di Leonardo Cioccolani

Codice identificativo del Piano: 271426 (conto formazione)

Titolo: Formazione in CRESCO 2020

Sommario

1	INTRODUZIONE	4
2	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	7
2.3	Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4	Considerazioni riepilogative.....	9
3	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	13
4	L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	14
4.1	L'impatto della formazione.....	14
4.2	Considerazioni riepilogative.....	15
5	CONCLUSIONI.....	16
5.1	Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
5.2	Le buone prassi formative aziendali.....	17
5.3	Conclusioni	17
6	BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA	18

1 INTRODUZIONE

CRESCO S.p.A. è un'impresa che commercializza prodotti alimentari – relativi a pasticceria, gelateria, panificazione e ristorazione – e che crede molto nella formazione continua del personale come leva da attivare per la crescita dell'organizzazione interna e come supporto per le strategie di sviluppo dell'impresa e del suo mercato. L'azienda presidia infatti il processo di progettazione ed erogazione della formazione in maniera puntuale e attenta:

- i fabbisogni formativi del personale sono rilevati internamente e con continuità, sotto il coordinamento del responsabile della formazione;
- la progettazione dei corsi è sempre focalizzata nel rendere i contenuti e i materiali didattici estremamente personalizzati sul contesto e sulla realtà dell'impresa e sulle specifiche esigenze dei dipendenti;
- gli esiti dei corsi e il loro impatto sulle attività lavorative sono tenuti sotto controllo in maniera continuativa, per individuare le buone prassi, per intervenire con le eventuali azioni correttive e per tenere traccia dei percorsi formativi e dello sviluppo professionale dei singoli dipendenti.

Nell'ambito del monitoraggio valutativo di Fondimpresa, l'interesse verso la realtà imprenditoriale CRESCO S.p.A. nasce con la finalità di indagare e conoscere quanto la formazione possa essere in grado di accompagnare con successo un'azienda che crede molto nel positivo impatto che i corsi ben progettati possono avere sull'organizzazione e sui dipendenti, accompagnando e supportando l'impresa stessa nel proprio percorso di sviluppo.

Il Piano formativo oggetto di indagine e a cui ha partecipato l'azienda (Piano formativo “FORMAZIONE IN CRESCO 2020”, Piano numero 271426) si colloca nel primo Ambito Tematico Strategico Prioritario definito da Fondimpresa:

- innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto.

In tal senso, le azioni formative attivate in azienda hanno riguardato le seguenti tematiche:

- contabilità generale e costruzione del bilancio;
- gestione dei reclami;
- identificazione della tariffa doganale di merci e servizi.

Il Piano è stato finanziato sul Conto Formazione e si inserisce in un disegno di costante aggiornamento delle competenze del personale di CRESCO S.p.A., il cui fabbisogno è monitorato in maniera continua dalla figura interna che si occupa dello sviluppo delle risorse umane.

Il Piano è stato gestito anche con il supporto dell'agenzia formativa Fondazione A.I.B.-ISFOR Formazione e Ricerca.

Le azioni formative del Piano “271426 - FORMAZIONE IN CRESCO 2020” si sono svolte tra aprile 2020 e febbraio 2021.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'azienda CRESCO S.p.A., che attualmente ha la sede principale operativa a Desenzano del Garda (in provincia di Brescia) e una sede logistica a Brescia, nasce nel 1981 quando i due soci, Diego Comellini e Gabriele Crescini, trasformano l'impresa commerciale fondata dal padre di Comellini, impresa di distribuzione sul mercato italiano di prodotti base per pasticceria provenienti dalla Germania e dal nord Europa, in una industria alimentare, installando i primi impianti produttivi per creme grasse e mix in polvere.

Nel corso degli anni l'azienda cresce velocemente, grazie ad una rete vendita sempre più numerosa e professionale presente su tutto il territorio italiano e ad un assortimento completo di prodotti innovativi. Viene ingrandito il settore produttivo con nuovissimi impianti e acquistato un nuovo stabilimento per la sede logistica a Brescia.

Nel 1999 viene attivata la linea *food services*, per il settore della ristorazione.

All'inizio degli anni 2000 l'azienda decide di diversificare la propria produzione e la propria offerta, inserendosi anche nel mercato della gelateria (e iniziando con la produzione di liquidi).

Nel 2007 CRESCO S.p.A. entra a far parte del Gruppo Martin Braun e dal 2008 avvia anche la linea panificazione. L'ingresso nel Martin Braun Gruppe, leader in Europa del settore alimentare, per l'azienda significa una crescita ed uno sviluppo rapido ed importante, grazie alle sinergie di tutte le aziende e alla disponibilità di assortimenti molto più ampi. CRESCO S.p.A. oggi può proporre sul mercato italiano un gamma di prodotti che riesce a soddisfare le esigenze di qualsiasi cliente nel suo settore.

Dal 2018 viene aperta la nuova sede a Desenzano del Garda e l'impresa diventa anche azienda commerciale, poiché le linee produttive sono state integrate nelle aziende del Gruppo.

CRESCO S.p.A. ha un'importante show room, per far "toccare con mano" ai propri clienti l'offerta dell'azienda.

Oggi, l'ampia offerta di prodotti dell'azienda è suddivisa in quattro linee – Pasticceria, Gelateria, Panificazione e Ristorazione – dove l'impresa è in grado di proporre un assortimento completo.

La linea **Pasticceria** riguarda gli ingredienti e i preparati di pasticceria caratterizzati da un uso di materie prime scelte e selezionate. A sua volta si articola in diverse linee:

- Linea forno: prodotti dedicati alla preparazione di dolci da forno (paste montate, frolla, sfoglia, lievitati, cake, torte, tranci, ecc.), fritti e specialità.
- Paste di mandorla: per marzapane, petit four, farciture, biscotti e molte altre creazioni di pasticceria.
- Creme: pronte all'uso, creme istantanee a freddo e a caldo, per ripieni, farciture, e varie realizzazioni di pasticceria.
- Creme anidre e cioccolato: da glassatura, da farcitura, per ripieni; cioccolato in chips Lubeca
- Linea farciture di frutta: preparati di frutta per ripieni e farciture; pronte all'uso; cubetti di frutta, geleè e passate di frutta.
- Mousse e semifreddi: preparati per mousse, semifreddi e bavaresi; stabilizzanti per panna.
- Gelatine e glasse: gelatine a caldo, pronte all'uso o per macchina spray per pasticceria; glasse.
- Paste da kg: preparati in pasta per l'aromatizzazione di prodotti di pasticceria, in formato pack antispreco.
- Linea aromi: aromi Cresco ed estratti per aromatizzare impasti, biscotteria, creme, etc.; emulsionanti e miglioratori per pasticceria.
- Decorazioni ed attrezzature per pasticceria.

La linea **Gelateria** riguarda gli ingredienti originali per il gelato: basi (latte, frutta, senza zucchero, senza additivi e senza allergeni); mix completi; variegati; topping e decorazioni.

La linea **Panificazione**, che riguarda i prodotti per la realizzazione della pizza, mix fit, miglioratori e decorazioni.

La linea **Food service**, che prevede: prodotti da forno, i “pratici aiuti in cucina”, preparati in polvere gluten free, ready cake gluten free, creme e farciture, dolci a cucchiaio, mousse e semifreddi food service, creme fredde e sorbetti, aromi in bottiglietta, toppings, preparati per dolci a cucchiaio, cioccolati, puree di frutta, preparati in pasta per la personalizzazione del gelato e per l’aromatizzazione di prodotti di pasticceria in formato pack da Kg.

Oggi l’azienda è formata da un team di 24 persone, articolato nelle seguenti figure professionali:

- 2 addetti Dipartimento Hr e Organizzazione,
- 4 addetti all’amministrazione (contabilità-finanza-credito-controlling),
- 2 addetti dipartimento ricerca e sviluppo e qualità,
- 7 addetti dipartimento Logistica,
- 2 addetti Settore Supply Chain,
- 2 addetti Laboratorio Applicativo,
- 5 addetti settore commerciale e marketing.

Il mercato a cui si rivolge CRESCO S.p.A. è principalmente nazionale, presidiato grazie a una rete commerciale di circa 70 tra agenti e distributori.

L’azienda ha mantenuto alcune quote di mercato estero in Europa in Spagna e Germania, mentre fuori dalla UE in Russia ed in alcuni paesi dell’Africa.

L’obiettivo principale resta comunque il presidio e lo sviluppo del mercato nazionale mentre lo sviluppo dei mercati internazionali a partire dal 2008 è gestito attraverso la sede centrale del Gruppo Martin Braun, nel quale la società è entrata l’anno precedente.

L’azienda opera in quattro settori di riferimento - pasticceria, gelateria, panificazione e food service - dove il cliente principale è l’artigiano. Attualmente l’impresa serve un numero di pasticcerie e gelaterie molto elevato.

Il settore pasticceria di CRESCO S.p.A. risulta in costante crescita negli anni. È aumentato anche il settore gelateria, ad un ritmo un po’ meno elevato essendo lo stesso già ben presidiato e l’ultimo in cui la società si è approcciata in termini temporali, ci sono però potenziali spazi di espansione sul mercato più rilevanti, che l’azienda intende sfruttare anche nel prossimo futuro.

Dal punto di vista dei comparti produttivi, il mercato di CRESCO S.p.A. è attualmente così composto:

- 85% pasticceria,
- 13% gelateria,
- 2% panificazione.

Nel settore pasticceria l’impresa è tra i leader del mercato. Nel settore gelateria è invece follower, ma i vertici dell’organizzazione colgono in tale situazione anche una significativa opportunità di crescita – e infatti il trend è in evoluzione positiva.

Da segnalare che il settore gelateria è caratterizzato negli ultimi anni da un rilevante ingresso del private equity. In tal senso l’azienda non si è fatta trovare impreparata, grazie all’ingresso nel Gruppo Martin Braun.

Con il Covid-19 il settore in generale nel 2020 ha fatto registrare un calo del 30% circa. Nel 2021 si è registrata una forte ripresa e si è tornati ai livelli pre-pandemia, livelli che nel 2022 sono stati anche superati.

Tuttavia, per il 2023 le previsioni sono nuovamente negative, a causa della crisi energetica e del perdurare del conflitto in Ucraina. A causa di tali criticità, nel settore, come in molti altri comparti dell’economia, sono attualmente presenti elevate difficoltà nella logistica e nel reperimento delle materie prime. I ritardi e i problemi riguardano in particolare l’approvvigionamento di alcuni specifici prodotti quali, ad esempio, l’olio di girasole, che proviene per la stragrande maggioranza dall’Ucraina. Le imprese alimentari si sono trovate costrette a cambiare le

stesse formule alimentari, per far fronte a tali mancanze nel corso del 2022. Attualmente il prezzo di alcune materie prime del comparto è aumentato anche di quattro volte rispetto ai livelli pre-pandemia e pre-conflitto. Nel 2023 si prevede una ulteriore contrazione della domanda (del mercato in cui opera l'azienda) pari al 2-5%, legata alle imprese di bar e pasticceria che purtroppo saranno destinate a cessare l'attività economica per le criticità sopra descritte.

Per quanto riguarda CRESCO S.p.A., si deve tuttavia rilevare che i clienti acquisiti sono molto solidi e che l'impresa ha continuato ad investire, in particolare nel 2023 nell'efficientamento energetico prevedendo un nuovo impianto fotovoltaico da installare presso la sede logistica di Brescia. Le previsioni attuali continuano infatti ad essere positive per l'azienda intervistata, sia pur con il permanere della grande incertezza legata al conflitto russo-ucraino. Tra le principali criticità che l'impresa riscontra, ci sono ad esempio: la trasformazione dei contratti di fornitura con i propri clienti da annuali a trimestrali; la necessità di "fare da banca" ai propri clienti, tramite una dilazione dei tempi di pagamento, continui aumenti dei costi dei servizi di trasporto, ecc.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'obiettivo primario dell'azienda è il consolidamento e l'espansione del proprio mercato, che, come sopra evidenziato, è principalmente italiano. Tale obiettivo l'impresa intende raggiungerlo, in particolare, tramite tre differenti percorsi:

- il presidio degli attuali clienti, essenzialmente artigianali;
- la ricerca di nuovi clienti industriali;
- lo sviluppo del *food service*.

Le tre suddette strategie vedono il cliente al centro della traiettoria di sviluppo e, quindi, l'impresa ritiene che sia necessaria una forte innovazione, sia tecnologica che organizzativa, al fine di far crescere l'area informatica e poter lavorare con i clienti in qualità di veri e propri partner e non più solo come fornitori. Da qui la necessità di continuare a sviluppare anche l'area commerciale.

Per tali motivazioni l'azienda attribuisce una rilevante importanza all'innovazione tecnologica e/o organizzativa per la propria competitività nel settore.

Se, da una parte, è vero che l'impresa non ha più l'area produttiva in senso stretto (e nell'ambito produttivo è tuttora presente un ampio potenziale di crescita legato allo sviluppo dell'intelligenza artificiale), dall'altra parte è altrettanto vero che per lo sviluppo dell'area commerciale (che attualmente caratterizza l'organizzazione) l'innovazione nell'information technology e l'innovazione organizzativa rappresentano ancora delle importanti leve da attivare per la crescita dell'azienda. Si pensi in primis all'implementazione di un CRM (Customer Relationship Management) implementato ad hoc sulle specifiche esigenze commerciali dell'impresa.

Negli obiettivi dei vertici aziendali, i dipendenti di CRESCO S.p.A. dovranno essere in grado rispondere a queste nuove esigenze e, quindi, dovranno formarsi su tali tematiche. La formazione diventa una leva imprescindibile sulla quale agire per supportare il percorso di sviluppo dell'impresa, per l'innovazione organizzativa e tecnologica attivata al suo interno, per accompagnarla nel recente passaggio da azienda produttiva ad azienda commerciale, per massimizzare l'efficacia nel presidio del cliente, al centro di tutte le attività che caratterizzano un'impresa che deve vendere i propri prodotti.

Proprio in seguito con l'attivazione dei corsi progettati e realizzati nell'ambito del Piano "Formazione in CRESCO 2020", l'impresa ha affiancato al suo percorso di sviluppo e di innovazione organizzativa, lo sviluppo delle competenze del proprio personale su alcune tematiche legate alla sua tipologia prettamente commerciale.

Anche la pandemia da Covid-19 ha portato all'adozione di nuove modalità organizzative che persistono in azienda oltre l'emergenza sanitaria:

- sicuramente lo smart working, che è rimasto come modalità di lavoro al 20% - 1 giorno alla settimana;
- sicuramente i corsi da remoto, corsi riservati ai clienti di CRESCO S.p.A. che mostrano l'utilizzo dei prodotti venduti dall'impresa, al fine di comprenderne appieno le potenzialità, il loro modo di utilizzo e le finalità di impiego. Tale tipologia di formazione a distanza (nonostante l'azienda continui ad investire molto sui corsi in presenza nella sua show room, per far mettere "le mani in pasta" ai propri potenziali acquirenti) ha sicuramente dei notevoli vantaggi per la clientela in termini di tempi e costi e, inoltre, ha fatto registrare un rilevante successo, grazie ai primi esperimenti avviati durante la pandemia, con i clienti che, fin da subito, sono rimasti estremamente soddisfatti dal servizio svolto.

Se, da una parte, la pandemia da Covid-19 ha sicuramente portato le note criticità nell'intero sistema economico, dall'altra parte l'impresa ha quindi colto nell'emergenza sanitaria anche un acceleratore del percorso di efficientamento della propria organizzazione: la pandemia ha evidenziato in maniera chiara la necessità di fare formazione sul digitale e sui temi della trasformazione e innovazione.

Dall'introduzione delle innovazioni tecnologiche e/o organizzative sopra descritte, l'azienda non mira a raggiungere direttamente benefici di tipo economico, ma, piuttosto, si aspetta di ottenere (ed ha già ottenuto) due diversi ed altrettanto importanti vantaggi:

- la motivazione dei propri dipendenti;
- la soddisfazione dei propri clienti.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Con la partecipazione al Piano "Formazione in CRESCO 2020", oggetto del presente monitoraggio valutativo, l'impresa si era quindi posta l'obiettivo generale di migliorare il proprio processo commerciale, tramite l'efficientamento e l'innovazione dell'organizzazione interna.

Tale obiettivo generale era poi articolato in alcuni specifici obiettivi, molto concreti e pragmatici, in coerenza con i temi affrontati dalle singole azioni formative:

- la contabilità generale e la costruzione del bilancio – al fine di capire come organizzare in maniera funzionale e razionale i conti aziendali anche in ottica di costruzione del bilancio e al fine di aggiornarsi sull'evoluzione normativa in materia. Dopo l'analisi preliminare delle modalità di predisposizione di un piano dei conti, il corso ha analizzato il processo di formazione del bilancio di esercizio, con orientamento prevalente alle registrazioni di contabilità generale.
- La gestione dei reclami – al fine di gestire in maniera efficace, predisponendo le opportune azioni correttive, il cliente non pienamente soddisfatto, cliente che, come già evidenziato, è il *core* delle attività di un'azienda di tipo commerciale. Il corso ha affrontato gli approcci comunicativi e psicologici più efficaci, in modo da prevenire e gestire delusioni e conflitti, trasformando, con un approccio molto operativo, un momento potenzialmente pericoloso per l'impresa in un'occasione di crescita e di consolidamento della relazione con il cliente.
- Identificazione della tariffa doganale di merci e servizi – finalizzato a fornire ai partecipanti le competenze per la corretta gestione del Tariffario Doganale attualmente in uso all'interno della UE, anche attraverso l'analisi delle Note Esplicative. Nel corso sono state individuate le corrette voci doganali ed è stata sviluppata la padronanza dei termini e dei concetti di base del commercio internazionale, padronanza fondamentale per l'impresa nel suo complesso, dal commerciale, alla produzione, all'amministrazione.

In tal senso, i processi aziendali coinvolti nella formazione, sono stati principalmente i seguenti:

- quelli afferenti all'area amministrazione e contabilità;
- il processo commerciale di vendita;
- il processo di acquisto.

Rispetto agli obiettivi attesi come sopra delineati, con la partecipazione al Piano formativo CRESCO S.p.A. dichiara di aver raggiunto dei risultati significativi, proprio in termini di strumenti e modalità operative per affrontare i tre temi sopra esposti, grazie a una formazione molto pratica e concreta, ben calata sul contesto e la realtà in cui opera l'azienda. Il personale è stato ben motivato e preparato, e si è sentito in grado di portare significativi cambiamenti nell'attività lavorativa quotidiana.

Per quanto riguarda il rapporto con le parti sociali ai fini della progettazione e della realizzazione delle azioni formative, l'impresa, trattandosi di una PMI, si è affidata all'agenzia formativa con la quale ha costruito lo stesso Piano formativo, la Fondazione A.I.B.-ISFOR.

Si rileva che non si sono mai presentate criticità in tal senso, sia grazie al supporto di ISFOR, sia perché nell'azienda la formazione è sempre progettata e realizzata per tutti i dipendenti, in maniera continua e ciclica nel corso del tempo.

2.4 Considerazioni riepilogative

A conclusione del presente capitolo sulle strategie aziendali e il ruolo della formazione continua, si può affermare che in seguito all'attivazione dei percorsi formativi previsti dal Piano "Formazione in CRESCO 2020":

- L'azienda ha potuto introdurre alcune innovazioni organizzative, grazie al taglio molto operativo dei corsi di contabilità e gestione dei reclami.
- L'azienda considera come particolarmente positivo il rapporto tra l'investimento in formazione (in termini di costi e tempo) e i risultati ottenuti in seguito alla partecipazione al Piano, in quanto i corsi hanno consentito ai dipendenti di mettere in pratica fin da subito le competenze acquisite in materia di contabilità, bilancio, gestione dei reclami e tariffe doganali. Questo è ancor più significativo perché, in relazione alle dimensioni aziendali, il numero di giornate formative (e quindi l'investimento) è considerato dall'impresa piuttosto rilevante.
- A conferma di tale importanza attribuita all'attività formativa, l'azienda segnala che, in sede di rinnovo della certificazione ISO, la formazione (compresa quella erogata nell'ambito del Piano oggetto della presente indagine) è sempre risultata essere una delle sue competenze distintive.
- Per l'impresa, visti anche gli esiti positivi del Piano, la formazione non è mai un punto di arrivo, ma, bensì, rappresenta un punto di partenza, un volano che contribuisce allo sviluppo dell'organizzazione e che prosegue con ulteriori e consequenziali corsi.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni formativi indicati nel Piano "Formazione in CRESCO 2020" è partita dalla consueta indagine interna che ogni anno, intorno al mese di novembre, l'impresa conduce sotto il coordinamento del referente interno della formazione. L'indagine prevede il coinvolgimento di tutti i settori aziendali e di tutti i dipendenti.

Un primo quadro dei fabbisogni di formazione, viene quindi messo in chiaro dal responsabile interno dei processi formativi, a seguito dell'approfondita verifica delle diverse richieste pervenute e delle eventuali controproposte fatte ai referenti di area.

Una volta consolidato il quadro dei fabbisogni, compatibilmente con le esigenze della normale attività di impresa e sulla base delle priorità dettate dai percorsi di sviluppo e innovazione in atto in azienda, si cerca di inserire nel piano della formazione almeno un corso per tutti i dipendenti per i quali è stato richiesto. Ovviamente non è sempre possibile, ma la formazione per tutto il personale è comunque una priorità per l'impresa, che crede e investe in maniera continuativa nella leva formativa.

Nel caso specifico del Piano "Formazione in CRESCO 2020", la priorità è stata data alle necessità di aggiornamento in tema di:

- contabilità e bilancio,
- gestione dei reclami,
- tariffe doganali,

in quanto, da una parte tali tematiche rispondevano in quel momento alle urgenze dell'impresa, dall'altra, con l'arrivo della pandemia da Covid-19, non era possibile soddisfare tutti gli altri bisogni rilevati.

L'azienda evidenzia che, normalmente (al di fuori dell'emergenza sanitaria), punta molto anche su corsi finalizzati allo sviluppo delle *soft skills*, che vede come item fondamentali per la crescita dei propri dipendenti.

Il piano formativo annuale, che nella sua prima versione viene predisposto verso la fine dell'anno per l'anno successivo, è comunque in continua evoluzione e mai statico, sempre pronto a tener conto delle eventuali nuove esigenze e priorità che si possono palesare nel corso dei 12 mesi della sua durata. È un piano di massima, che può essere modificato se nuovi significativi fabbisogni emergono durante l'anno.

Con la redazione del Piano formativo annuale vengono definiti:

- i processi di sviluppo e competitività messi in atto dall'impresa – ovvero i percorsi di sviluppo e innovazione su cui innestare le azioni formative,
- il numero di lavoratori da mettere in formazione e la loro tipologia (livello di inquadramento, livello di istruzione, età anagrafica, ecc.),
- le competenze obiettivo della formazione,
- il gap di competenze da colmare,
- e, infine, le caratteristiche di massima delle azioni formative (obiettivi, contenuti, durata, livello di approfondimento, docenza).

Queste ultime caratteristiche verranno poi definite nel dettaglio con la micro-progettazione effettuata a ridosso dell'avvio delle singole azioni formative.

A valle della redazione del piano formativo, il referente interno della formazione procede con la verifica dell'eventuale presenza di opportunità di finanziamento (Fondimpresa, Fondirigenti, bandi regionali, ecc.). Proprio

a seguito di questo ultimo step, con il supporto dell'agenzia formativa ISFOR, si è deciso di attivare il conto formazione Fondimpresa per il Piano oggetto della presente indagine.

Al termine dell'analisi dei fabbisogni vengono quindi definite in maniera puntuale le figure professionali da inserire in formazione, sulla base dell'Area aziendale di appartenenza e del loro profilo specifico. Per il Piano in oggetto, le figure per le quali era necessario e prioritario sviluppare le competenze sulle tematiche sopra indicate – ovvero contabilità, bilancio, gestione dei reclami e tariffe doganali – sono risultate essere le seguenti:

- addetti all'amministrazione;
- addetti dipartimento ricerca e sviluppo e qualità.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

A seguito dell'analisi dei fabbisogni sopra descritta, anche con il supporto dell'agenzia formativa ISFOR, sono state quindi progettate in maniera puntuale le azioni formative destinate a CRESCO S.p.A., in termini di: obiettivi formativi, esiti attesi, metodologie didattiche, destinatari dei corsi.

Come sopra evidenziato, prima dell'avvio di ogni corso è poi stata declinata la micro-progettazione della singola azione formativa: articolazione puntuale dei contenuti, durata, calendario, metodologia formativa, docenza, messa a punto del materiale didattico e degli strumenti di verifica dell'apprendimento o certificazione delle competenze.

L'elenco completo dei corsi progettati ed erogati per CRESCO S.p.A. nell'ambito del Piano finanziato è il seguente:

Titolo azione formativa	Totale ore	Numero partecipanti
Contabilità generale e costruzione del bilancio	32	1
La gestione dei reclami	8	1
Identificazione della tariffa doganale di merci e servizi	4	1

In riferimento all'elenco sopra riportato si precisa che inizialmente i corsi progettati erano sei, poi ridotti a tre a causa della pandemia da Covid-19, che ha costretto l'impresa a concentrarsi sui temi più urgenti e rilevanti in quel momento.

I tre corsi inizialmente programmati, ma poi non svolti a causa dell'emergenza sanitaria, sono i seguenti:

- negoziazione strategica e collaborativa – di 16 ore di docenza;
- imparare a gestire i carichi di lavoro e lo stress quotidiano – di 12 ore di docenza;
- social media marketing e comunicazione digitale – di 16 ore di docenza.

L'impresa sottolinea che la progettazione delle azioni formative ha dimostrato una piena coerenza con le esigenze individuate in sede di analisi dei fabbisogni e anche la micro-progettazione della formazione - dettaglio dei contenuti specifici e delle modalità formative, schedulazione delle lezioni, ecc. – si è rivelata assolutamente adeguata alle specifiche esigenze aziendali e alle caratteristiche dei discenti.

Quanto sopra è sicuramente da ascrivere al presidio puntuale e continuativo del processo di analisi dei fabbisogni da parte del referente interno della formazione di CRESCO S.p.A.

Nella fase di erogazione della formazione si sono sempre tenute in considerazione le esigenze produttive e/o organizzative rappresentate dall'azienda, anche e soprattutto in seguito al lockdown legato all'emergenza da Covid-19, quando è stata necessaria una profonda riprogrammazione delle attività.

Nella sua fase iniziale la modalità di erogazione della formazione a distanza ha rivelato i problemi tecnici hardware (stabilità dei collegamenti, rumori di fondo, videocamere, microfoni, ecc.) e software (capacità di concentrazione, distrazioni, ecc.) che abbiamo incontrato tutti in quel difficile momento. Tali criticità sono comunque state superate piuttosto rapidamente, grazie anche al supporto di ISFOR, alla sua azione di tutoraggio e alla disponibilità e professionalità dei formatori selezionati in maniera congiunta dall'impresa e dall'agenzia formativa.

In termini di metodologie didattiche, i corsi si sono rivelati particolarmente efficaci, in quanto i docenti hanno prevalentemente utilizzato metodologie molto concrete, intervenendo con esempi, casi e soluzioni direttamente incentrate sulle attività lavorative quotidiane dei discenti e sul contesto in cui opera l'impresa, con una customizzazione dell'azione formativa molto spinta. Particolarmente significativo è stato il confronto con i docenti nel riesaminare e chiarire le tematiche e le problematiche affrontate sul lavoro dopo una specifica giornata di corso e riportate in aula nella lezione successiva.

A supporto delle azioni formative è stato messo a disposizione dei partecipanti il materiale didattico elaborato ad hoc dai formatori e strettamente funzionale e complementare alla docenza. I partecipanti ai corsi segnalano che risulta tuttora utile consultare tale materiale didattico per la propria attività lavorativa. Ad esempio, in maniera molto operativa, nell'ambito della contabilità capita di andare a rivedere i calcoli, le indicazioni e le procedure descritte nel materiale realizzato.

Come sopra evidenziato tutte le azioni formative si sono avvalse inoltre del contributo di un'attività di tutorship da parte di ISFOR (in particolare, per le azioni formative svolte in teleformazione sincrona), al fine di consentire il miglior raccordo didattico tra i docenti, i gruppi di partecipanti e gli strumenti di formazione utilizzati.

In termini di gradimento – soddisfazione rilevata al termine delle attività corsuali – i partecipanti hanno mediamente espresso un livello molto elevato, come documentato dai questionari di *customer satisfaction* predisposti internamente dall'azienda. CRESCO S.p.A. ha infatti elaborato un suo modello di rilevazione della soddisfazione, che serve ad esaminare i diversi aspetti dell'attività formativa al termine di ogni corso e a tenere puntualmente traccia delle azioni di maggior successo (o delle eventuali criticità insorte), al fine di replicare/riutilizzare le migliori pratiche e i migliori docenti.

Come sopra esposto, nel caso specifico del Piano oggetto della presente indagine, il livello raggiunto dai corsi è stato di elevata soddisfazione. In relazione invece ad altri corsi/piani formativi l'azienda segnala che l'elemento di debolezza più ricorrente - e impattante in maniera negativa sugli esiti della formazione stessa - riguarda un mancato livellamento iniziale nelle competenze di ingresso dei partecipanti, che, se "significativamente" diverse in relazione al tema trattato, rendono l'azione formativa poco efficace o non soddisfacente per almeno una parte del gruppo allievi.

Sempre in relazione alla verifica degli esiti delle attività formative, ma con riferimento invece ai risultati di apprendimento, non è presente nell'impresa un sistema standardizzato di modelli/strumenti/moduli specifici. Tuttavia si evidenzia che, essendo i responsabili di area/settore interni all'azienda molto sensibilizzati e attenti al tema della formazione, la valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti tramite la partecipazione ai corsi (sotto il coordinamento del referente per la formazione) viene condivisa ed esaminata a fine anno in sede di analisi dei nuovi fabbisogni, analisi che, come sopra evidenziato, risulta molto strutturata. In tale momento di progettazione per l'anno successivo, avviene di fatto una verifica degli esiti dell'anno precedente.

Si segnala inoltre che, nell'ambito del Piano oggetto del presente monitoraggio, il supporto/intervento di ISFOR ha comunque previsto l'elaborazione da parte di ogni docente di un primo test di apprendimento da rilasciare agli allievi al termine di ogni corso.

Dall'analisi congiunta dei due item sopra descritti – risultati dei test predisposti da ISFOR e verifica interna svolta dall'impresa – il livello raggiunto nei corsi del Piano finanziato in termini di apprendimento risulta per CRESCO S.p.A. più che soddisfacente.

3.3 Considerazione riepilogative

A conclusione del presente capitolo sul Piano formativo, si può affermare che CRESCO S.p.A. ha pienamente raggiunto i risultati attesi e gli obiettivi prefissati in fase di proposta progettuale, in termini di:

- livello di partecipazione alle azioni formative,
- competenze maturate dai partecipanti,
- grado di soddisfazione di partecipanti e dei referenti aziendali.

Si rileva una rispondenza delle azioni formative alle priorità individuate dall'impresa in materia di contabilità, bilancio, gestione dei reclami e tariffe doganali.

La formazione svolta è stata in grado di stimolare in maniera proattiva i partecipanti nelle proprie attività lavorative, grazie all'elevata customizzazione dei corsi sulle esigenze proprie di CRESCO S.p.A. (collegata alla puntuale analisi dei fabbisogni svolta internamente dall'impresa) e grazie al taglio particolarmente pratico ed operativo delle azioni formative organizzate con l'agenzia formativa ISFOR.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impresa ha individuato come elemento di forza che ha caratterizzato la formazione realizzata nell'ambito del Piano "Formazione in CRESCO 2020", la fase di analisi dei fabbisogni e la conseguente puntuale pianificazione delle azioni formative, in termini di contenuti, metodologie e materiali didattici da distribuire agli allievi. Grazie a tali fasi preliminari c'è stata una forte rispondenza dei contenuti formativi ai reali fabbisogni dell'impresa e del proprio personale, sui temi individuati in ambito di innovazione organizzativa.

Anche l'elevata preparazione e professionalità dei docenti, capaci di calarsi sempre sul contesto e la realtà lavorativa dell'impresa, ha rappresentato un fattore senza il quale non si sarebbero potuti raggiungere gli stessi ottimi risultati. I docenti si sono sempre messi a disposizione degli allievi, per affrontare le questioni tecnico-operative che si presentavano nel loro contesto lavorativo quotidiano.

Tra le azioni formative che hanno prodotto i maggiori cambiamenti e che hanno avuto maggiore impatto sull'impresa e sui lavoratori, sicuramente c'è il corso sulla contabilità, che è stato anche quello con il maggior numero di ore. È stato proprio in seguito a tale corso che sono state introdotte in azienda nuove procedure di contabilità. Ad esempio, alcune scritture contabili sono ora eseguite in modo diverso e il piano dei conti dell'impresa è stato aggiornato e rivisto, anche con l'aggiunta di nuovi conti, per renderlo più rispondente alle effettive esigenze dell'organizzazione.

Grazie, comunque, a tutta la formazione erogata nell'ambito del Piano finanziato da Fondimpresa, sono stati riscontrati dei cambiamenti nelle modalità di lavoro dei dipendenti dell'azienda che hanno frequentato i corsi. Il personale è stato motivato a dare un contributo all'innovazione dell'organizzazione, per migliorare ed efficientare i processi o anche semplicemente per rispondere in maniera adeguata ad aggiornamenti nella normativa vigente. L'impresa ha riscontrato nei partecipanti la "voglia" di mettere in atto le competenze acquisite, di condividerle con i colleghi. L'impatto della formazione è stato quasi immediato, subito dopo il termine delle attività finanziate, nei corsi tecnici (dogane e contabilità), ma è stato poi rilevato anche nelle modalità lavorative di chi ha frequentato il corso sulla gestione dei reclami.

Grazie alla formazione sono state acquisite dai dipendenti nuove conoscenze e competenze sia di tipo tecnico (anche normativo), in relazione ai corsi di contabilità, bilancio e tariffe doganali, che di tipo *soft*, in relazione al corso sulla gestione dei reclami.

Per diffondere in azienda i risultati raggiunti con la formazione – e, quindi, amplificarne l'impatto – successivamente ai corsi vengono organizzate delle riunioni *ad hoc*, nelle quali i partecipanti alle azioni formative mettono in condivisione con i colleghi dello stesso dipartimento le nuove conoscenze e le nuove competenze. Tali incontri agevolano l'applicazione diretta sul lavoro degli strumenti e delle soluzioni acquisite in sede di corso e facilitano la diffusione delle buone pratiche in azienda.

L'impatto dei corsi finanziati da Fondimpresa sui dipendenti e sui processi aziendali è stato sicuramente positivo, in tutti gli ambiti tematici affrontati: contabilità, bilancio, gestione dei reclami e tariffe doganali.

4.2 Considerazioni riepilogative

A conclusione del presente capitolo sull'impatto della formazione erogata nell'ambito del Piano "Formazione in CRESCO 2020" finanziato da Fondimpresa, si può riassumere quanto segue:

- da una parte, i corsi sono stati particolarmente utili per modificare, efficientare e migliorare l'attività lavorativa dei dipendenti. Per i partecipanti ai corsi si è trattato di un vero e proprio sviluppo del bagaglio personale di conoscenze e competenze, del proprio know-how professionale, con un impatto positivo sul percorso professionale dei singoli e sul rafforzamento della loro occupabilità, qualunque sia il contesto lavorativo futuro.
- Dall'altra parte, l'attivazione della leva della formazione si è rivelata particolarmente efficace nel contribuire al miglioramento organizzativo dell'impresa, secondo le strategie di sviluppo delineate dai vertici di CRESCO S.p.A.

5 CONCLUSIONI

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

Rispondenza dei contenuti formativi ai fabbisogni rilevati

CRESCO S.p.A. ha individuato come elemento di forza, che ha caratterizzato la formazione realizzata nell'ambito del Piano finanziato da Fondimpresa, la forte rispondenza dei contenuti formativi ai reali fabbisogni dell'azienda e del proprio personale, bisogni che riguardavano l'innovazione organizzativa e, in particolare: contabilità, bilancio, gestione dei reclami e tariffe doganali.

La corretta analisi dei fabbisogni ha permesso di identificare in maniera puntuale le figure professionali da mettere in formazione sui temi strategici per lo sviluppo dell'azienda, è stato possibile individuare per ciascuna figura il gap di competenze e conoscenze che era necessario colmare.

Grazie a quanto sopra, i corsi erogati – in termini di contenuti, materiali didattici e modalità formative – hanno dimostrato una piena coerenza con le effettive esigenze individuate in sede di rilevazione del fabbisogno di formazione.

Concretezza dei contenuti

E' stata molto apprezzata la concretezza dei contenuti formativi e la possibilità di trasferire l'esperienza formativa direttamente nella prassi lavorativa quotidiana, in maniera molto operativa.

In tal senso, a seguito dei corsi erogati, si sono stati riscontrati dei positivi cambiamenti nelle modalità di lavoro dei dipendenti dell'azienda che hanno frequentato la formazione.

Confronto allievi-docenti

La disponibilità dei docenti all'interlocuzione e al confronto con gli allievi, all'analisi dei loro "problemi" lavorativi, è uno dei fattori che hanno maggiormente contribuito al successo della formazione.

I docenti hanno evidenziato una elevata preparazione e professionalità e sono stati in grado di calare il loro *know-how* sul contesto e sulla realtà dell'impresa coinvolta nella formazione.

Supporto e tutoraggio dell'agenzia formativa

Importante si è rivelato anche il contributo e il supporto di ISFOR, in particolare nell'attività di tutoraggio in fase di avvio e messa a regime della formazione a distanza sincrona, attivata in seguito alle limitazioni imposte dall'emergenza sanitaria da Covid-19.

L'agenzia formativa ha fornito inoltre un significativo supporto in fase di progettazione dei corsi, nella loro realizzazione e nell'individuazione dei migliori docenti.

Omogeneità nel livello di ingresso ai corsi da parte degli allievi

L'omogeneità, da parte dell'intero gruppo aula, nel livello di ingresso di conoscenza del tema trattato, secondo l'azienda è una delle condizioni essenziali per il successo della formazione.

La mancanza di tale omogeneità, ovvero livelli diversi di preparazione da parte degli allievi messi nello stesso gruppo/corso, porta inevitabilmente ad un'azione formativa poco efficace e poco rilevante in termini di crescita dell'apprendimento, per almeno una parte dei partecipanti al corso.

Uno dei motivi del successo del Piano finanziato da Fondimpresa, è stata proprio l'assenza di tale differenziazione.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Analisi dei fabbisogni interna

Il processo di analisi dei fabbisogni gestito internamente all'impresa e presidiato in maniera puntuale e continuativa, è sicuramente una delle buone prassi individuate in relazione al Piano "Formazione in CRESCO 2020".

Il presidio interno aziendale, sotto il coordinamento del referente per la formazione del personale, permette di tenere traccia dello sviluppo professionale dei singoli dipendenti, di identificare rapidamente l'insorgere di gap di competenze in relazione alle strategie e al percorso di crescita dell'impresa, di progettare corsi ben rispondenti alle esigenze via via individuate.

Il ciclo continuo annuale di "rilevazione fabbisogni – progettazione delle attività – erogazione della formazione – verifica degli esiti (sia in termini di gradimento che di apprendimento)", permette il miglioramento continuo dei corsi pianificati, che riescono poi a generare un impatto positivo e significativo sulle attività lavorative dei singoli e sullo sviluppo dell'organizzazione nel suo insieme.

Customizzazione dei contenuti e dei materiali didattici

Tra le buone prassi segnalate dall'impresa si collocano la progettazione dei contenuti e dei materiali didattici e l'articolazione dei temi della formazione per singola ora di corso, attività caratterizzate da un'elevata customizzazione sull'impresa e sulle specifiche esigenze dei dipendenti, in tutte le fasi di vita del progetto. Tutti questi elementi di puntuale pianificazione, di approfondita programmazione di ogni azione formativa, portano alla realizzazione di un Piano ben equilibrato, pienamente coerente con i fabbisogni individuati.

Il taglio pratico ed operativo dei corsi così progettati permette di realizzare una formazione molto personalizzata sull'impresa e quindi estremamente utile già dopo le prime giornate d'aula.

Metodologie didattiche concrete ed operative

Grazie a un continuo dialogo e confronto con i discenti, i corsi si sono rivelati particolarmente efficaci anche in termini di metodologie didattiche, in quanto i docenti hanno prevalentemente utilizzato metodologie molto concrete, intervenendo con esempi, casi e soluzioni direttamente incentrati sulle attività lavorative quotidiane dei discenti e sul contesto in cui opera l'impresa, con una elevata customizzazione dell'azione formativa molto spinta.

Realizzazione di output concreti e funzionali alle attività lavorative specifiche dell'impresa

Sulla progettazione del materiale didattico l'impresa è molto esigente sia con l'agenzia formativa che con i docenti, nella fase preliminare all'attivazione dei corsi: è molto importante che le "dispense" diventino output pratici e concreti che restano in azienda al termine delle attività finanziate e che da subito possano essere utilizzati dal personale dipendente nella propria sfera lavorativa.

5.3 Conclusioni

Nella presente indagine di monitoraggio valutativo, l'impresa CRESCO S.p.A. si è dichiarata decisamente soddisfatta della formazione svolta nell'ambito del Piano "Formazione in CRESCO 2020".

Le azioni formative si sono rivelate particolarmente efficaci nel supportare il percorso di innovazione organizzativa intrapreso dall'impresa e, in tal senso, nell'introdurre positivi cambiamenti nell'attività lavorativa del personale coinvolto nella formazione.

Il rapporto tra l'investimento in formazione e i risultati ottenuti dall'azienda è soddisfacente, la formazione è una leva che ha agito positivamente sul percorso di sviluppo dell'impresa.

I risultati delle azioni formative sono concreti, visibili e già operativi in azienda.

6 BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

- Piano formativo “Formazione in CRESCO 2020”
- CRESCO S.p.A. - Sito aziendale - www.cresco.it
- Fondimpresa - Linee guida alla gestione e rendicontazione del Piano formativo - disponibili sul sito www.fondimpresa.it
- Fondimpresa - 100 Storie di formazione - Buone prassi, innovazione e percorsi di cambiamento nelle aziende - www.fondimpresa.it/eventi/100-storie-di-formazione
- INAPP - Rapporto INAPP 2022. Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro - www.inapp.org/it/rapporto2022