



Ambito tematico Strategico

1. Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

La sicurezza in tazza

TEAM DI MONITORAGGIO

Per OBR Lombardia l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Gianluca Milanese

Per Gruppo Gimoka Spa hanno partecipato:

- Laura Vitali - HR & Accounting Manager
- Moira Scortaioli - Quality Assurance

Piano formativo: Conto Formazione, codice ID 300294 - titolo: "Aggiornamenti normativi in ambito di sicurezza alimentare"

Sommario

1	INTRODUZIONE.....	4
2	STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3	Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4	Considerazioni riepilogative	9
3	IL PIANO FORMATIVO	9
3.1	L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	10
3.2	Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	10
3.3	Considerazione riepilogative	11
4	L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	11
4.1	L'impatto della formazione	11
4.2	Considerazioni riepilogative	12
5	CONCLUSIONI.....	12
5.1	Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	12
5.2	Le buone prassi formative aziendali	13
5.3	Conclusioni.....	13
6	BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA.....	13

1 INTRODUZIONE

La seguente attività di valutazione e monitoraggio ha riguardato il piano formativo “Aggiornamenti normativi in ambito di sicurezza alimentare” ID 300294 presentato a Fondimpresa dall’azienda **Gruppo Gimoka S.p.a.**

Gimoka è un’azienda specializzata nella **produzione di caffè** la cui principale forza è quella di detenere il controllo dell’intera catena del valore: dall’approvvigionamento delle materie prime, al presidio di tutte le fasi relative alla tostatura e alla macinatura del caffè, per proseguire con le attività di confezionamento ed incapsulamento, fino ad arrivare alla distribuzione del prodotto finito nelle sue diverse forme. Gimoka è da 40 anni tra le principali torrefazioni in Italia e grazie ai suoi siti produttivi è riuscita a sviluppare le intere gamme di caffè e bevande solubili rivolte ai consumatori privati. Da 17 paesi di origine vengono comprate oltre 31 varietà di caffè che creano oltre 90 miscele con caratteristiche diverse che incontrano il favore di tutti i gusti dei consumatori. L’azienda è in grado di soddisfare tutte le esigenze espresse dal mercato, offrendo soluzioni per l’area professionale e per il consumo domestico.

L’azienda è organizzata in due *Business Unit*: Caffè Macinato e Grani e Porzionato (cialde e capsule) per assicurare il presidio tecnologico sui processi e le fasi fondamentali della trasformazione del caffè e del suo confezionamento. Questo ha consentito di sviluppare competenze specifiche, sia per livello tecnologico che di qualità produttiva, grazie alle quali l’azienda è partner privilegiato nello sviluppo di progetti *private label* con primari attori internazionali.

Oltre al caffè in grani e macinato disponibile in diversi formati, l’azienda è infatti leader nella vendita di capsule compatibili per i principali sistemi. Per il sistema compatibile Nespresso® sono in vendita anche le capsule compatibili in Alluminio che garantiscono una conservazione perfetta del caffè macinato, oltre a tutta la gamma di capsule (chiamate anche cialde) tradizionali in plastica. Per il sistema Nescafé® Dolce Gusto® sono presenti in catalogo capsule e cialde compatibili in una ampia gamma di caffè, bevande solubili e tisane e tè. Per il sistema Lavazza A Modo Mio® è stata progettata una nuova capsula compatibile che si adatta perfettamente alle macchine che usano questo sistema offrendo una ampia varietà di aromi e bevande. Inoltre in catalogo sono offerte anche le cialde o capsule compatibili per i sistemi Lavazza Blue®, Lavazza Espresso Point®, Caffitaly® e Caffitaly Professional®, Senseo®, Nespresso Professional® e le cialde in carta ESE 44 mm.

Il Gruppo Gimoka, in questi ultimi anni ha intrapreso un percorso di crescita manageriale e di potenziamento di competenze specialistiche, con un focus sullo sviluppo delle miscele, sulla qualità di processo, sugli investimenti in impianti di produzione e torrefazione, confermando con nitidezza i confini del suo *core business*: il caffè a tutto tondo, sia esso macinato, in grani o in confezione monodose.

Grande attenzione viene data al controllo del prodotto, alla sua tracciabilità e alla sicurezza alimentare, ragion per cui il personale è costantemente coinvolto in percorsi formativi mirati. Il piano oggetto del presente rapporto ha riguardato la gestione dei processi di tracciabilità e di rintracciabilità delle filiere agroalimentari, aspetto fondamentale per garantire alla clientela un prodotto di altissima qualità.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell’azienda e del settore

Il Gruppo Gimoka S.p.a. si presenta come una realtà strutturata estremamente dinamica ed attenta a cogliere le evoluzioni ed opportunità di mercato. In una costante ottica di espansione dei propri prodotti e servizi l’azienda è cresciuta in virtù dei numerosi investimenti tesi a rafforzare la presenza sul mercato e si è resa protagonista di una evoluzione che l’hanno vista passare negli anni dalla forma giuridica di ditta unipersonale ad S.r.l. per

configurarsi nell'assetto attuale di S.p.a. acquisendo e fondendosi con altre realtà complementari al *core business* iniziale. Attualmente pertanto Gimoka presidia la totalità dei processi di filiera, dall'acquisto al confezionamento del prodotto fino alla sua commercializzazione mediante canali di vendita propri oltre che di terzi, diventando un *player* di rilevanza in ambito internazionale con esportazioni in oltre 50 Paesi. Il vasto portafoglio marchi di Gruppo Gimoka è così costituito: Gimoka, Galleria CaffèSi, Gran Caffè Garibaldi, Espresso Italia, Caffè Tre Venezie, ST Remio, Caffè Bonini, Pure Evasioni. In breve l'evoluzione aziendale può essere riassunta come segue:

- 1982 nascita in Valtellina come azienda unipersonale per la tostatura del caffè,
- 1990 nasce Gimoka inglobando uno stabilimento di cialde di caffè a cui veniva fornito il prodotto, trasformazione di forma giuridica in S.r.l.,
- 2015 trasformazione della S.r.l. in Gruppo Gimoka S.p.a. a seguito di fusione tra Gimoka S.r.l. ed Espresso Italia S.r.l. (specializzata nella produzione del caffè mono porzionato) combinando assets - materiali e immateriali – e business fra loro complementari e rafforzamento delle opportunità di mercato con ampliamento portafogli marchi, la trasformazione avviene solo nel 2022,
- 2015 acquisizione di Gran Caffè Garibaldi, marchio ligure noto in vari mercati esteri,
- Nel 2015 viene fusa Caffè Si Srl, integrando il canale distributivo Horeca su Milano ed efficientandone la struttura grazie a sinergie con l'incorporanda,
- 2015 accordo di partnership con la società austriaca OMV che gestisce i punti di ristoro VIVA,
- 2019 Gruppo Gimoka acquisisce Univerciok, storico produttore di bevande istantanee per il fuoricasa con sede a Merlino (Lodi). La gamma Hot Products di Univerciok comprende più di 50 referenze di cioccolato, un ampio menù ginseng e 24 pregiate miscele di tè, oltre a un'ampia proposta di caffè solubili aromatizzati e bevande istantanee, aggiungendosi così ai prodotti già offerti dai precedenti marchi del Gruppo e conseguendo una importante diversificazione di prodotto (tostatura e solubili),
- 2020 acquisizione marchio Caffè Bonini srl con proprio canale di vendita on line di capsule e cialde compatibili per vari marchi, acquisizione dell'intera azienda Bonini Srl, non solo del marchio,
- 2021 accordo di aggregazione tra Gruppo Gimoka, Sogedai e Serim, società specializzate nell'installazione, rifornimento e manutenzione dei distributori automatici di alimenti e bevande e con un'importante presenza nel Retail, nell'e-commerce e nell'HoReCa,
- 2022 trasformazione in SPA ed aggregazione industriale (acquisizione 100% azioni) con Caffè Mauro, torrefazione calabrese di alta gamma, con l'obiettivo di rafforzare e consolidare la presenza nei mercati di riferimento, integrando e valorizzando le competenze e gli *asset* delle due aziende.

Il gruppo esporta in oltre 50 stati e acquista ben 31 varietà di caffè da 18 Paesi, da cui ricava più di 100 miscele, di cui 5 Fair Trade e 20 certificate Utz per il rispetto della natura. Il 50% del fatturato è conseguito all'estero, principalmente sul mercato europeo e con minore percentuale in paesi quali gli Stati Uniti, l'Australia, paesi dell'Asia e del Nord Africa.

Recentemente (aprile 2023) l'azienda ottiene il Sigillo "Qualità Ottima" da Altroconsumo, la più grande organizzazione indipendente di consumatori in Italia, per le capsule in alluminio.

Relativamente all'andamento settoriale l'indagine del settembre 2022, dettagliata e puntuale svolta dall'agenzia IRI¹, ha riportato dei dati interessanti con focus sul primo semestre 2022 del mercato del caffè tostato all'interno della distribuzione moderna. Ovviamente il quadro delineato dai numeri mostra un contesto che è stato fortemente influenzato dall'attuale situazione geopolitica e che ne segue conseguentemente gli sviluppi. Il protagonista è rappresentato dal segmento del monoporzionato (anche se le cialde superano le capsule) e poi da quello dei grani. Uscendo dalla pandemia lo scoppio del conflitto russo-ucraino ha provocato ulteriori ripercussioni economiche su un contesto già critico: le materie prime tra cui il caffè, devono affrontare un nuovo

¹ Articolo del 04/09/2022 su [Comunicaffè](#)

periodo piuttosto complesso e il relativo aumento dei prezzi. Nel 2022 il caffè ha visto una crescita nel prezzo sulle borse internazionali attorno al 50%. Questi fenomeni hanno impattato innanzitutto sulle cifre negli scaffali della grande distribuzione. Ipermercati, supermercati, libero servizio piccolo e discount: all'interno di questi canali di distribuzione moderna il caffè tostato segna un fatturato che supera i 700 milioni, rappresentando ancora una volta uno dei settori più rilevanti del comparto food. Ma nello stesso primo semestre 2022 si è anche assistito ad una perdita dal punto di vista delle unità vendute (-5,8%). Una doppia via che può esser spiegata come una reazione al costo innalzato della materia prima stessa. Le cialde sono i soli prodotti interessati da un trend positivo per valore e per volume, con uno sviluppo che interessa in particolare il sud Italia (70%).

Eaminando la concorrenza in Italia ci sono più di 800 imprese che producono o lavorano il caffè. Sono tuttavia in numero ridotto quelle che hanno raggiunto volumi di fatturato elevati. Il Gruppo Gimoka è tra queste.

Secondo studi specializzati di settore² le torrefazioni leader dal 2021 hanno scavato un solco sempre più profondo tra loro e la concorrenza, grazie all'intreccio sempre più correlato tra sostenibilità, digitalizzazione, struttura economico-finanziaria e quota di mercato. Il covid inoltre avrebbe avvantaggiato le realtà più solide e strutturate, capaci di sfruttare le opportunità che si sarebbero presentate sul mercato, ed è puntualmente ciò che è avvenuto nel 2021, con movimenti significati nella parte alta del *ranking* dove si sono registrati cambiamenti importanti. Sostenibilità e responsabilità sociale caratterizzano le strategie delle realtà che si mostrano più solide e in crescita nonostante le condizioni di mercato sfavorevoli, grazie anche a innovazione, tecnologia e digitalizzazione. Questo è il percorso seguito dal Gruppo Gimoka.

Il mercato porzionato vede posizionati in pianta stabile tra le prime dieci aziende i principali operatori delle capsule compatibili, che nel 2021 crescono a un tasso doppio rispetto ai sistemi originali. L'analisi "Il mercato delle cialde e capsule per caffè dal 2019 al 2024" nuovamente di Competitive Data³, mostra come l'innovazione si stia sviluppando soprattutto sul fronte sostenibilità, dove le torrefazioni leader stanno investendo in termini di *packaging* riciclabili o compostabili, e di rispetto dei criteri ambientale, sociale e di governance lungo tutto la catena del valore.

In questo scenario il Gruppo Gimoka si colloca tra i leader nazionali nella produzione di capsule sia come produzione propria sia come compatibili per Nespresso, Lavazza, Nescafé.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'evoluzione aziendale esposta dimostra come l'azienda adotti mirate strategie aziendali finalizzate al perseguimento di obiettivi di crescita quali:

- incremento e diversificazione delle opportunità di business integrando la tradizionale offerta di caffetteria con prodotti complementari per intercettare i nuovi stili di consumo, in rapida evoluzione anche con l'affacciarsi sul mercato di nuove tendenze. Una sfida che abbraccia tutti gli operatori Ho.Re.Ca (hotellerie-restaurant-café): bar, locali e, non ultimi, i clienti marche private del Gruppo. Le varie operazioni hanno comportato perciò un ampliamento notevole del portafoglio integrando brand che si distinguono per l'elevata carica innovativa nei rispettivi segmenti di mercato; con un focus particolare sulle realtà più attente alla sostenibilità,
- ampliamento dei mercati mediante politiche di acquisizione e fusione l'azienda è presente in più di 50 paesi a livello internazionale,
- adozione di politiche attente al biologico, al green e alla sostenibilità e responsabilità. Con la fusione con Univerciok, oltre all'integrazione delle linee di prodotto (linee Free-from, Vegan e Green & Bio), il Gruppo ha

² "La competitività delle torrefazioni frutto di innovazione e sostenibilità" di Nadia Rossi - 20 Ottobre 2022

³ <https://www.monitoraitalia.it/il-mercato-delle-cialde-e-capsule-per-caffe-dal-2019-al-2024/>

ulteriormente rafforzato la politica aziendale di attenzione all'utilizzo di materie prime utilizzate nei prodotti della gamma bio, certificate e prodotte con metodi a bassissimo impatto ambientale, tutelando la salvaguardia dei sistemi e dei cicli naturali dell'ambiente.

L'evoluzione del Gruppo riflette perciò la propensione di Gimoka a interpretare le sfide di un mercato in costante evoluzione, attraverso una revisione continua delle proprie strategie e dei conseguenti assetti organizzativi, con l'obiettivo di affrontare e cogliere in maniera adeguata le opportunità che si presentano.

L'attuale configurazione societaria conferma e amplia la *mission* che ha sempre orientato le scelte industriali di Gimoka: ricercare sinergie e ottimizzazioni industriali tali da assicurare un assetto flessibile nonostante i volumi ed i canali gestiti, riuscendo ad adeguarsi alle esigenze più disparate, presidiando lo sviluppo di miscele e riducendo il *time to market* dei molti progetti attivi in ambito internazionale.

L'azienda da sempre pone particolare attenzione all'innovazione sia tecnologica sia organizzativa. Da anni è in atto una strategia di potenziamento degli impianti di produzione e logistici mirata ad efficientare l'azienda nel suo complesso. Gli ingenti investimenti affrontati riguardano principalmente gli impianti di produzione e l'innovazione di prodotto. Negli ultimi cinque anni infatti l'azienda ha attuato un piano di ammodernamento degli impianti di produzione, tostatura e confezionamento, frutto di un investimento di quasi 50 milioni di euro. Gimoka si distingue pertanto per alta efficienza e organizzazione secondo una logica di **industria 4.0.**, puntando tra l'altro sulla ricerca e sviluppo e sulla formazione continua. L'azienda, grazie a tale ingente investimento, ha rinnovato le linee di confezionamento e sensibilmente aumentato la capacità degli *hub* logistici, senza tralasciare di stanziare risorse dedicate alla R&S. Lo spirito dinamico ed innovativo dell'azienda e l'attenzione ai nuovi trend di mercato sono testimoniati anche da una importante attività di sviluppo e progettazione di macchine per sistemi a capsule per il canale *home* e *office*. Altri piani interessano nel breve e medio termine la produzione: benché dotata di macchinari tecnologicamente all'avanguardia e soluzioni logistiche innovative, si vuole spingere sempre di più nella direzione dell'automazione industriale delle linee e, laddove possibile, su una maggiore integrazione e controllo della *supply chain*. Il Gruppo è inoltre impegnato nel completare la transizione digitale, affinché anche i processi gestionali siano in linea con la filosofia aziendale che guarda ad un futuro altamente tecnologico.

Nello specifico le tecnologie abilitanti presenti in azienda sono:

- macchine per il confezionamento e l'imballaggio,
- magazzini automatizzati interconnessi ai sistemi gestionali di fabbrica,
- macchine e impianti per la realizzazione di prodotti mediante la trasformazione dei materiali e delle materie prime.

I benefici che l'azienda si aspetta come ritorno degli investimenti sono:

- efficientamento delle linee produttive mediante utilizzo di macchine intelligenti e riduzione degli sprechi,
- garanzia di qualità del prodotto offerto,
- aumento del fatturato in conseguenza dell'aumento della capacità produttiva.

Conseguentemente anche la politica organizzativa (anche grazie alla crescita del gruppo) ha avuto sviluppi importanti recentemente. Tutto quanto è stato fatto ad oggi è frutto di attenta pianificazione di medio-lungo termine rivolta ad un costante miglioramento di processi e procedure. Le operazioni elencate hanno comportato nel tempo un incremento significativo del personale, passando dai 30 dipendenti del 2014 agli attuali 330. Oltre all'acquisizione del personale già impiegato nelle aziende inglobate la politica di potenziamento dell'organico ha coinvolto principalmente le divisioni Ricerca & Sviluppo, Qualità e Logistica, per poter assecondare la crescita della domanda a livello internazionale e meglio presidiare gli aspetti qualitativi e di servizio.

Il Gruppo inoltre, accogliendo gli impulsi e le sfide dell'economia circolare, si propone di ridurre al minimo l'impatto ambientale delle proprie confezioni. Sostenibilità che si traduce nell'attenzione per i produttori: tra le varie iniziative, Gimoka supporta le donne coltivatrici di caffè in Ruanda, offrendo loro condizioni di vita migliori ed aiutandole a divenire economicamente indipendenti e socialmente riconosciute.

Ciò implica una importanza strategica per le politiche di valorizzazione e crescita del personale a tutti i livelli, come nel caso del progetto esaminato.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Un altro dei punti di forza di Gruppo Gimoka è la ricerca della massima qualità e sicurezza alimentare. Ciò grazie a un attento controllo su tutti i passaggi della filiera: dalla definizione del progetto allo sviluppo prodotto; dallo studio del profilo sensoriale all'implementazione dei più elevati standard qualitativi di processo, praticati tramite i controlli di qualità. Gruppo Gimoka ha ottenuto la certificazione BRC per la sicurezza agroalimentare dei fornitori della filiera. Inoltre, seguendo lo standard IFS garantisce prodotti sicuri, conformi alle specifiche contrattuali e ai requisiti di legge. 4C Association, UTZ e Fairtrade certificano la sostenibilità della coltivazione del caffè e fasi di approvvigionamento più eque.

Per rispondere ad un mercato in continua evoluzione, Gimoka ha inoltre introdotto nuovi standard qualitativi di processo e di prodotto, aumentando i controlli di qualità. Ha migliorato le miscele, investito in processi produttivi e di filiera, ha studiato in laboratorio le curve di tostatura, innalzando la qualità e garantendo una costanza del profilo aromatico. L'azienda ha dato massima priorità ai temi della sicurezza alimentare, implementando camera e procedure ad hoc per la gestione degli allergeni.

Gruppo Gimoka ha inoltre colto la sfida derivante dai temi della sostenibilità ambientale e dell'economia circolare (che prescrivono il riutilizzo dei materiali in successivi cicli produttivi riducendo al minimo gli sprechi, il ricorso alle fonti di energia rinnovabili e promuove soluzioni di prodotti compostabili), impegnandosi attivamente per sviluppare soluzioni di *packaging* riciclabili e compostabili. Ciò si traduce in costanti ed ingenti investimenti sullo sviluppo di capsule compostabili per il mercato americano e italiano, e sulla riciclabilità per quasi tutti i sistemi porzionati. A livello di *pack* è in atto la ricerca per la riduzione del peso per tutti i prodotti. Uno specifico lavoro è effettuato sia su imballi primari che secondari con l'idea di tenere allineato l'impatto ambientale con l'efficienza di costo, cosa difficile da ottenere.

Grazie alle politiche di fusione/acquisizione ed ai riscontri di mercato il Gruppo inoltre ha avuto, come già ricordato, un sensibile aumento di organico con innesco di maestranze e nuove professionalità per l'azienda, provenienti tutte da realtà primarie in campo alimentare.

Conseguentemente, a seguito di una maggiore richiesta di prodotto si sono verificate inizialmente alcune problematiche dovute a difficoltà di reperimento di specifiche competenze tecniche al proprio interno.

Gli ingenti investimenti elencati, le attività di R&S e le innovazioni introdotte hanno inoltre accentuato la necessità di affrontare un piano di crescita del personale atto a garantire un percorso di crescita aziendale fluido ed armonioso, colmando quei fabbisogni formativi necessari per far funzionare i processi correttamente (funzionamento macchinari che processi interni nella gestione).

Inoltre, non esclusivamente per Gimoka, sul territorio è riscontrabile una forte propensione dei lavoratori alla mobilità interaziendale e conseguente alto turn-over. Questo comporta anche difficoltà a reperire personale, soprattutto con livelli almeno minimi di esperienza e ad una forza lavoro con età media molto giovane.

Conseguentemente una ulteriore necessità dell'azienda è la fidelizzazione del personale mediante politiche di crescita con percorsi formativi su misura collegati anche a possibilità di avanzamento di carriera. La formazione viene pertanto pensata come investimento oltre che per l'azienda sulla persona. Tale politica ha comportato una

stabilizzazione del personale ed alla valorizzazione di carriera delle persone che lavorano da maggior tempo all'interno dell'azienda (come nel caso dei corsi esaminati).

In questo dinamico contesto sono stati sviluppati i percorsi formativi svolti con Fondimpresa. Negli ultimi anni è stato intrapreso un percorso di crescita manageriale e di potenziamento di competenze specialistiche, con un focus specifico sullo sviluppo delle miscele, sulla qualità di processo, sugli investimenti in impianti di produzione e torrefazione. Per soddisfare tale necessità interna dal 2014 in azienda esiste una specifico area dedicata alla formazione (a seguito dell'ingente aumento di personale fino agli attuali 330 dipendenti).

Le azioni formative specifiche aziendali atte al miglioramento della performance aziendale riguardano principalmente il corretto utilizzo di nuovi macchinari, la corretta attuazione dei processi per garantire la sicurezza alimentare e per rispettare i criteri attuativi previsti dalle varie certificazioni conseguite, la qualità, la comprensione e studio dei processi specifici svolti dai partner per una corretta integrazione funzionale e di gruppo oltre a formazione tecnica specifica in ambito produttivo. Ultimamente inoltre l'introduzione di un nuovo sistema gestionale ha comportato ulteriori esigenze formative specifiche.

Entrando nello specifico del piano formativo esaminato le tematiche trattate hanno voluto potenziare le competenze interne su:

- cultura su sicurezza alimentare,
- certificazioni internazionali,
- standard richiesti dai clienti (esteri e italiani) in quanto vengono svolti *audit* in azienda da parte dei clienti sul rispetto degli standard adottati.

Il rapporto investimento/risultato per la formazione in azienda è positivamente percepito anche alla luce della politica formativa specifica la quale non adotta la modalità della formazione massiva su grandi numeri, ritenuta dispersiva ed inefficace, quanto invece rivolta a gruppi specifici di lavoratori (figure ritenute chiave) le quali successivamente hanno il compito di trasmettere mediante affiancamento quanto acquisito al personale con cui collaborano.

2.4 Considerazioni riepilogative

Gimoka è azienda leader nel settore della torrefazione. La sua storia è costellata di passaggi e momenti di forte crescita che hanno portato questa realtà ai vertici in Italia e nel mondo per volumi di produzione e qualità di prodotto. Per mantenere e migliorare tale posizione di vertice nel settore, l'azienda investe in maniera continuativa in innovazione sotto tutti gli aspetti: di processo, di prodotto, organizzativa e di mercato. Le politiche adottate comportano il dovere di rispondere a standard qualitativi presenti a livello mondiale e a dover costantemente aggiornare le competenze del personale per il corretto utilizzo delle innovazioni introdotte, che siano macchinari o processi. Pertanto la formazione è percepita come leva fondamentale nel disegno complessivo di sviluppo aziendale. In azienda la rilevazione dei fabbisogni formativi è continuativa e comporta una forte collaborazione tra i vari livelli. I percorsi di miglioramento delle competenze sono rivolti a gruppi specifici e ristretti per garantire l'efficacia degli stessi. La formazione pertanto è un processo aziendale fortemente strutturato che da ottimi risultati in termini di ritorno lavorativo e di soddisfazione dei lavoratori partecipanti.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

In azienda ad oggi non esiste una procedura codificata per la rilevazione del fabbisogno formativo del personale. La rilevazione dei fabbisogni viene portata avanti attualmente in via informale mediante l'ufficio direzionale e la continua interazione con i dipendenti ai vari livelli i quali indicano direttamente quali siano le carenze cognitive e quali possano essere le azioni di miglioramento atte a colmarle. E' pertanto in essere un confronto continuo con le varie funzioni aziendali per l'analisi delle problematiche da risolvere e le lacune formative da colmare, inquadrabile come un processo di concertazione interna bidirezionale per la definizione dei percorsi necessari.

Grazie a questo processo sono state identificate le criticità sui processi e le conseguenti lacune formative nell'area qualità che hanno portato alla presentazione del piano formativo.

Un ulteriore elemento peculiare delle politiche formative in azienda è dato dalla forte collaborazione sviluppata negli anni con la società di servizi avanzati Progest Spa (nello specifico con la sua branca Proquality Srl), la quale ha ormai correttamente codificato i processi interni aziendali e le necessità formative conseguenti. Pertanto quest'ultima gioca un ruolo importante nella definizione dei percorsi formativi da inserire nel piano annuale.

Nel caso esaminato la rilevazione ha individuato l'Area Qualità come prioritaria, data la tipologia di prodotti commercializzati e l'importanza fondamentale della sicurezza alimentare ed alla tracciabilità dei prodotti, elementi ritenuti dagli acquirenti fondamentali unitamente alla variabile prezzo del prodotto. Il fatto di aver introdotto in azienda standard internazionali che comportano processi di controllo molto rigidi e severi portano naturalmente a continui aggiornamenti normativi e pratici sugli standard.

Nello specifico il corso ha trattato gli standard BRC e IFS, schemi internazionali sviluppati dalla grande distribuzione con lo scopo di armonizzare i differenti standard per la qualità e sicurezza alimentare lungo tutta la filiera di produzione, trasformazione e logistica. Sono oggi divenuti un requisito imprescindibile per i fornitori della GDO per il rispetto di requisiti igienici e sanitari ed una pronta gestione del rischio. Nel corso di formazione è stato analizzato nel concreto il "BRC" sta per *British Retail Consortium*, vale a dire il consorzio della GDO britannica. Lo standard tecnico che prende questo nome è il quello richiesto ai fornitori che vogliono entrare nel mercato GDO inglese ma oramai in tutto il mercato europeo. Il BRC si basa su standard di qualità che interessano l'HACCP, l'ambiente di lavoro e i controlli sul prodotto e processo. L'obiettivo, quindi, principale del corso è stato quello di trasmettere i principi che regolano lo standard in modo che l'Azienda "Gimoka" possieda consapevolezza dei relativi requisiti e delle conseguenze pratiche della sua applicazione.

Anche in questo caso il corso ha comportato il coinvolgimento di un numero molto ristretto di personale (tre persone) confermando la politica di valorizzazione del personale interno.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La priorità del piano si è focalizzata sul potenziamento dell'Area qualità, ritenuta prioritaria, e conseguentemente del rafforzamento delle competenze del personale coinvolto per un efficientamento del processo lavorativo svolto.

Sono state coinvolte tre risorse interne selezionate in base alle caratteristiche delle funzioni svolte ed in base a specifici percorsi di crescita personale ed avanzamento interno. I profili coinvolti riguardano figure tecniche ed amministrative: una impiegata e due tecnici delegati al controllo qualità e certificazione e di produzione. Il profilo garantisce il controllo di qualità ed efficienza in impresa organizzando e gestendo il processo di produzione ed approvvigionamento. Svolge attività che riguardano la definizione del sistema di controllo della qualità e del sistema di tracciabilità ed etichettatura dei prodotti realizzati. In particolare una persona risulta in azienda da numerosi anni e grazie al suo impegno ed alla sua conoscenza dei processi interni è protagonista di

avanzamenti di carriera interni, denotando come l'azienda attui politiche legate al merito e non all'età ed agli studi pregressi delle persone.

Il corso, della durata complessiva di 88 ore su due moduli, è risultato essere coerente con quanto programmato al momento della presentazione, scaturendo da necessità oggettive. Non ci sono stati cambiamenti sostanziali se non qualche variazione dovuta ai continui aggiornamenti di normativa per la sicurezza alimentare e a qualche riprogrammazione del calendario dovuta ad urgenze interne. E' stato adottato un calendario dilazionato nel tempo per alleggerire i percorsi e permettere una fruizione agevole del personale senza un impatto significativo sui processi lavorativi.

Il riscontro dei partecipanti risulta essere ottimo anche se non è stato formalizzato su specifici strumenti ma solo oralmente (il feedback è prevalentemente orale ribadendo la politica interna di interazione tra le parti coinvolte). L'azienda tuttavia sta ragionando sull'eventuale adozione di strumenti in grado di rilevare al meglio la qualità di quanto erogato anche per orientare con maggior efficacia le politiche formative interne con una conseguente valutazione ex post della formazione svolta (questionari di qualità). Tuttavia, essendo tale tipologia di formazione di diretta applicazione sui processi, il controllo è continuo, quindi anche la validità dei percorsi svolti.

Le lezioni sono state svolte in presenza mediante l'illustrazione di casi pratici e brevi affiancamenti sul lavoro e verifiche durante i corsi su aspetti applicativi. Al termine del percorso è riscontrabile una buona efficacia di quanto svolto.

Da tempo inoltre l'azienda collabora con Progest Spa (Proquality), la quale garantisce docenti di qualità e che soprattutto conoscono bene il contesto in cui si trovano ad operare. E' pertanto in atto una politica di forte collaborazione tra l'azienda e tale tecnostuttura.

3.3 Considerazione riepilogative

I corsi svolti hanno conseguito il risultato desiderato dall'azienda al momento della presentazione di progetto. La corretta pianificazione delle attività, unita ai metodi di rilevazione interna dei fabbisogni, hanno costituito una solida base su cui costruire percorsi formativi efficaci per dipendenti correttamente profilati.

Il taglio pratico ed operativo dei corsi ha permesso un forte coinvolgimento dei tre partecipanti e quindi un elevato grado di apprendimento di quanto trasmesso nelle ore svolte.

La politica formativa aziendale risulta perciò nel suo complesso, solida e ben programmata.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

I processi coinvolti nella formazione oggetti del piano formativo sono stati:

- Area qualità e controlli di produzione su prodotto, packaging,
- Tracciabilità del prodotto,
- Gestione della qualità,
- Comunicazione ed interazione con i clienti,
- Gestione delle non conformità.

Il piano formativo prevedeva l'erogazione di due percorsi analoghi che hanno pertanto prodotto cambiamenti sostanzialmente omogenei per i partecipanti.

Il primo percorso ha avuto un importante impatto sulla gestione del processo produttivo, mentre il secondo sui processi di etichettatura e sicurezza (haccp e incidenti).

Un ulteriore importante impatto sui partecipanti ha riguardato la gestione delle relazioni con il cliente.

Viene generalmente percepito in azienda un impatto positivo dallo svolgimento dei corsi programmati e anche per questo caso specifico. Sinteticamente vengono esposti i seguenti risultati conseguiti in termini di miglioramento delle competenze acquisite dai partecipanti:

- personale formato e competente sulla gestione dei problemi,
- competenze rafforzate per una corretta gestione dei processi demandati in azienda.

I partecipanti hanno affermato di avere acquisito competenze specifiche molto importanti, soprattutto nell'ambito dell'etichettatura ed al processo di tracciamento prodotto.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'impatto complessivo dei due moduli formativi è molto positivo.

L'azienda ha formato i propri dipendenti per una corretta esecuzione dei processi interni rispondendo a normative e requisiti igienici vincolanti, garantendo perciò prodotti di qualità ai mercati.

I partecipanti hanno potenziato le loro competenze e messe subito in pratica sul luogo di lavoro, efficientando la loro attività lavorativa e migliorando le prospettive interne di carriera.

5 CONCLUSIONI

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

Gli elementi e i fattori che hanno influenzato la formazione svolta vengono riportati nella seguente analisi SWOT.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Strategie aziendali molto chiare e definite • Azienda con forte grado di strutturazione interna • Forte attenzione aziendale verso la crescita del personale e sua fidelizzazione • Politica formativa rivolta a piccoli gruppi specifici e specializzati • Definizione dei fabbisogni mediante interazione interna plurilivello • Metodo di trasmissione interna delle competenze acquisite dai corsisti per affiancamento ai colleghi	• Non ne sono stati individuati
Opportunità	Rischi

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento del metodo informale di rilevazione dei fabbisogni formativi interni | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Turn-over</i> del personale |
|--|--|

Figura.1: analisi SWOT percorsi formativi

Il piano presenta numerosi punti di forza indicati nella matrice.

A questi si può aggiungere anche la costante tensione dell'azienda al miglioramento continuo, mediante percorsi formativi e altre azioni, dei processi di produzione ed al presidio degli stessi, alla qualità del prodotto e dei servizi complementari resi in un'ottica di full customer satisfaction e di garanzia di sicurezza alimentare.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi individuate sono elencabili come segue:

- Rafforzamento delle competenze di figure chiave all'interno dell'azienda in una molteplice ottica di efficientamento dei processi produttivi interni, di fidelizzazione del personale mediante politiche formative e di crescita professionale; anche in termini di carriera interna,
- Forte sinergia e condivisione degli obiettivi formativi con l'ente di formazione erogatore dei corsi Progest, (tecnostuttura con cui Gimoka collabora da anni) con profonda conoscenza del contesto lavorativo in azienda e delle problematiche e lacune formative interne da colmare,
- Rilevazione dei fabbisogni formativi, anche se attuata in maniera informale (senza utilizzo di strumenti formalizzati e metodi specifici) mediante costante interazione tra i vari livelli aziendali,
- Politica formativa rivolta a piccoli gruppi specifici e specializzati,
- Metodo di trasmissione interna delle competenze acquisite dai corsisti per affiancamento ai colleghi,
- Taglio molto operativo dei percorsi erogati, molto pratici e poco teorici con attività di affiancamento è senza dubbio un altro elemento da valorizzare.

5.3 Conclusioni

La dinamicità e la complessità della realtà di Gimoka comporta la necessità di formazione a sostegno delle strategie aziendali, le quali comportano continue innovazioni e riorganizzazioni interne. La formazione professionale pertanto è presa con molta serietà in azienda, programmando corsi utili allo sviluppo aziendale e dei suoi collaboratori. Il clima aziendale e le politiche di valorizzazione del personale creano un fertile substrato su cui far crescere il piano formativo annuale. Il piano esaminato è risultato molto efficace a supporto del processo di tracciatura di prodotto in ambito alimentare. Sono stati percepiti cambiamenti positivi nei comportamenti lavorativi dei partecipanti, i quali si sono dichiarati molto soddisfatti di quanto appreso.

Il piano ha pertanto conseguito pienamente i risultati attesi.

6 BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

<https://www.gruppogimoka.com/> - sito aziendale

<https://www.gimoka.com> - sito aziendale

<https://www.vendingnews.it/gimoka-ottiene-il-sigillo-qualita-ottima-da-altroconsumo/> - articolo del 26/04/2023 su Vendingnews

<https://www.foodserviceweb.it/2022/06/07/gimoka-e-caffe-mauro-lalleanza-per-valorizzare-il-caffe-italiano/> - articolo del 07/06/2022 su Foodservice

<https://www.foodweb.it/2021/11/nel-mondo-del-caffe-con-gruppo-gimoka/> - articolo del 2021 su Foodweb