



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2024

IDROSTILE GDO SERVICE

Ambito Tematico Strategico
Transizione verde ed Economia circolare

**“TESTA E BRACCIA”: UN NUOVO MODO DI PENSARE E DI
AGIRE NELL’AMBITO DELLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE**

A cura di Luca Quaratino
Codice identificativo del Piano: 329044
Titolo del Piano Formativo: GO Green

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	pag. 4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pag. 4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pag. 5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 7
3. IL PIANO FORMATIVO	pag. 8
3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati	pag. 8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pag. 9
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	pag.12
4.1 Un nuovo modo di pensare e di operare	pag. 12
5. CONCLUSIONI	pag. 14
5.1 Le condizioni di efficacia della formazione	pag. 14
5.2 Le buone prassi aziendali	pag. 15
5.3 Considerazioni finali	pag. 16
Scheda di sintesi	pag. 17

1. INTRODUZIONE

Il progetto formativo realizzato da Idrostile GDO nell'ambito dell'Avviso 2/2021 di Fondimpresa "Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy nelle imprese aderenti" è riconducibile all'ambito tematico strategico della Transizione verde e della economia circolare.

Il Piano Formativo di riferimento, dal titolo evocativo "GO GREEN", ha previsto il coinvolgimento di un totale di sei imprese distribuite sui territori della provincia di Milano e di Bergamo accomunate dalle seguenti sfide cruciali nella direzione della così detta "green transition": migliorare la capacità di effettuare efficaci diagnosi energetiche dei processi lavorativi; acquisire competenze e strumenti operativi finalizzati al ripensamento dei processi operativi nella logica del miglioramento continuo della gestione dell'energia in chiave di sostenibilità; applicare soluzioni innovative per la riduzione dell'inquinamento ambientale; incrementare la capacità strategica di fornire informazioni sia verso l'interno che verso l'esterno relativamente alle implicazioni ambientali delle proprie attività, prodotti e servizi anche in chiave di gestione della reputazione.

La risposta che il piano "GO GREEN" ha inteso offrire alle aziende partecipanti consiste in un supporto concreto verso un modo nuovo di fare impresa in cui si possano coniugare virtuosamente obiettivi di profittabilità del business e dimensioni di sostenibilità ambientale. Ciò nella convinzione che i modelli tradizionali di business – che hanno spesso portato a impatti negativi sull'ambiente attraverso un consumo incontrollato delle risorse naturali – non siano più accettabili non solo da un punto di vista etico ma anche e soprattutto della sostenibilità economica di lungo periodo. Sempre più il sistema degli stakeholder delle imprese, a partire dai clienti, esige impegni precisi in tema di rispetto e tutela dell'ambiente e la capacità di operare in modo eco-sostenibile diventa un fattore cruciale per competere con successo. Non impegnarsi in questa direzione comporta il rischio di un pericoloso danno reputazionale a cui sono intimamente legate conseguenze economiche molto concrete sui processi di approvvigionamento, commerciali, di accesso al credito e di reclutamento di talenti sul mercato del lavoro.

In sintesi, le aziende coinvolte nel progetto hanno mirato a ridurre il loro impatto ambientale, adottando nuovi processi 'green', e quindi trasformando le sfide sopra citate in un'opportunità. Le sei aziende beneficiarie, pur operando in settori industriali diversi, sono legate tra loro da un filo conduttore: l'innovazione dei processi produttivi e organizzativi diretti a favorire l'ambiente generando valore. Ciò attraverso l'attivazione di cinque linee di interventi formativi: impiantistica ecosostenibile, miglioramento della gestione energetica, sistemi di monitoraggio dell'inquinamento, sostenibilità e lean management, transizione energetica verso fonti rinnovabili.

Il Piano Formativo è stato proposto da SVILUPPO FORMAZIONE, società costituita nel 2000 con la missione di sviluppare attività inerenti alle politiche attive per creare un sempre maggiore collegamento tra mercato del lavoro e imprese e tra mercato del lavoro e mondo dell'istruzione. Da vent'anni si occupa principalmente di consulenza aziendale in materia di formazione finanziata del personale e di finanza agevolata per le imprese e oggi può mettere a disposizione dei propri interlocutori una consolidata esperienza nella progettazione e gestione di progetti complessi di formazione grazie alla profonda conoscenza del territorio in cui opera, nonché competenze esperte nella rilevazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori e nella predisposizione di programmi didattici efficaci. A cavallo tra il 2020 e il 2021, la società ha siglato una importante partnership con altri due operatori del settore della consulenza e della formazione: prima con CONSIDI S.R.L., azienda leader per la consulenza in ambito TPS (Toyota Production System) e successivamente con il gruppo TALENTFORM e TALENTRAINING.

Un ruolo rilevante nella gestione della relazione con Idrostile GDO è stato svolto dal soggetto delegato UP TRAINING che ha curato direttamente la messa a fuoco del fabbisogno, la supervisione del processo di progettazione delle attività in coerenza con le esigenze emerse e il coordinamento organizzativo e didattico di tutto il percorso. Tutto ciò anche in virtù della relazione fiduciaria consolidata con i referenti aziendali che, come

vedremo più avanti, ha rappresentato uno dei fattori critici di successo dell'intervento formativo realizzato. In particolare, Up Training da oltre dieci anni è attiva nella creazione e gestione di percorsi formativi rivolti alle aziende al fine di aggiornare il proprio personale attraverso azioni di consulenza e formazione mirate. L'approccio è basato sull'utilizzo di metodologie innovative al fine di massimizzare i risultati di apprendimento dei gruppi coinvolti.

Il coinvolgimento di Idrostile GDO nel processo di monitoraggio valutativo risulta coerente con la più ampia strategia definita a livello di AT Lombardia per il 2024. Da un lato, l'obiettivo di privilegiare i due ambiti tematici strategici legati al processo della doppia transizione delle imprese, al fine di verificare con quale grado di efficacia e attraverso quali modalità concrete la formazione continua finanziata da Fondimpresa stia sostenendo l'adeguamento delle competenze di lavoratrici e lavoratori (anche in una prospettiva di occupabilità di medio termine) e la trasformazione degli assetti e dei processi aziendali, a fronte delle nuove sfide e dei nuovi scenari emergenti. Dall'altro lato, la volontà di focalizzare l'attenzione sulle imprese di minori dimensioni (piccole e medie) per comprendere in quale maniera i percorsi di formazione continua finanziati da Fondimpresa nei territori di riferimento stiano favorendo la partecipazione alle trasformazioni 'green' e 'blue' anche per questa tipologia di imprese.

Ciò premesso, Idrostile GDO risulta particolarmente interessante per due ulteriori ragioni: in primo luogo, il fatto di appartenere alla lunga e complessa filiera di fornitura della Grande Distribuzione Organizzativa che - proprio per le sue dimensioni e presenza capillare nei territori interessati - ha potenzialmente un impatto enorme (positivo e negativo) sulla sostenibilità ambientale; in secondo luogo, in quanto imprese commerciale di servizi che consente di avere uno sguardo ulteriore e diverso sulla transizione ambientale rispetto alla più note e consolidate dinamiche del mondo industriale e manifatturiero.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Come recita il sito web aziendale, IDROSTILE GDO SERVICE SRL è presente dal 1995 in Grande Distribuzione, inizialmente come ramo d'azienda di Idrostile Srl che opera a Milano da oltre trent'anni nel settore idrotermosanitario. Nel 2011 nasce Idrostile GDO Service Srl con Sede a Buccinasco (Mi) in Via Piemonte, 16 dove si trovano gli uffici commerciali, il magazzino e il laboratorio di confezionamento. Per quanto riguarda i numeri, a fronte di un fatturato il gruppo che si aggira sui 50 milioni di euro, Idrostile GDO si attesta intorno ai 25-26 milioni grazie al lavoro di una trentina di persone impegnate nelle diverse funzioni aziendali.

Il colloquio con Cristina Tedeschi - formalmente responsabile IT dell'azienda, ma nella sostanza molto di più, una sorta di responsabile generale delle operazioni aziendali a trecentosessanta gradi - aiuta a comprendere meglio questa evoluzione. Negli anni '90 padre e figlio avviano Idrostile srl come distributore a livello di grossisti e privati di materiale idrotermosanitario che dopo qualche tempo inizia a lavorare, quasi per gioco, con la grande distribuzione, in particolare con il primo negozio di Leroy Merlin. L'ingresso in questo nuovo mercato nei primi tempi si limita a qualche singolo articolo che veniva gestito letteralmente in una cantina di pochi metri quadrati dove veniva confezionata una decina di articoli da vendere poi alla grande distribuzione. Poi questo 'gioco' è diventato sempre più importante perché le realtà della grande distribuzione iniziavano a incrementare molto le loro attività anche in ambito idrotermosanitario. Il fattore decisivo è stato che, a partire da Leroy Merlin, la GDO ha cominciato a fidarsi Idrostile come fornitore affidabile e di qualità; di qui l'idea di muoversi proattivamente iniziando a proporre tutto ciò che poteva andare bene per il "fai-da-te" e per il piccolo professionista in questo settore. In azienda presto ci si è resi conto che il gioco iniziava a diventare importante, ma alcuni soci di minoranza

non erano del tutto convinti di investire in questa nuova direzione. E così, davanti a una macchinetta del caffè la nostra interlocutrice accetta la proposta del titolare di staccarsi in un nuovo ramo d'azienda e provare a sviluppare il promettente mercato della grande distribuzione. Dato che questo nuovo focus di mercato richiedeva soluzioni di prodotto (*in primis* il confezionamento) e standard differenti dal business tradizionale, il primo novembre 2011 viene creata una diversa ragione sociale Idrostile GDO Service SRL. Lo sviluppo è subito molto rapido: punti vendita da servire in Leroy Merlin passati da 10 a 52 con conseguente ristrutturazione completa del processo logistico; aumento progressivo degli spazi, dalla piccola cantina iniziale ad ambienti di 600 metri quadrati per arrivare agli attuali 9000. Di recente, l'azienda sta esplorando la possibilità di spostarsi in un capannone industriale ancora più grande per gestire in spazi adeguati le numerose e complesse operazioni tipiche del proprio processo 'produttivo': un'area di picking dei materiali e di preparazione dell'ordine del cliente; una zona di confezionamento dove si utilizzano macchine che insacchettano, 'blisterano' o fanno il sottovuoto, secondo gli standard necessari per vendere alla grande distribuzione, i cui negozi hanno bisogno di ricevere la merce etichettata in modo perfetto con il codice barra che poi dovrà passare in cassa.

Oggi il 98% del fatturato è realizzato con i grandi gruppi della GDO, vale a dire insegne internazionali e nazionali quali Leroy Merlin, Brico Center, Bricoferr con il recente ingresso in OBI, un ulteriore bel salto. Un segmento emergente è quello dei grossisti che lavorano come una sorta di gruppo d'acquisto e per i quali vanno sviluppati progetti dedicati. Questa turbinosa crescita negli anni ha richiesto oltre ai già citati adeguamenti strutturali in termini di spazi, anche investimenti in ambito informativo con lo sviluppo e l'implementazione di sistemi integrati su misura indispensabili per permettere il più possibile sia di ottimizzare i tempi di lavorazione che di garantire il puntuale rispetto di protocolli e procedure. Nello specifico, su base AS400 sono stati introdotti un programma dedicato che si chiama Mistral e un sistema di picking e di ubicazione prodotti tramite radiofrequenza. Tali sistemi sono utilizzati dall'accettazione della merce alla gestione dell'ordine tramite lavorazione interna, per arrivare infine al confezionamento.

Il confezionamento degli articoli, che poi vengono immessi a magazzino con specifiche ubicazioni, è un passaggio cruciale per facilitare le operazioni successive – che in azienda chiamano di 'compattamento' – in cui l'operatore prende tutte le parti di un certo ordine, le compone per il negozio di destinazione e va a riempire il bilico. Dai magazzini di Idrostile GDO partono mediamente sette bilici al giorno verso le sedi logistiche dei clienti. La logistica viene organizzata in modo diverso a seconda delle situazioni: in alcuni casi, fa tutto Idrostile GDO e il cliente non deve fare altro che prendere il bancale e portarlo a negozio; in altri casi, meno frequenti, avviene l'invio verso una stazione intermedia (dove si ferma l'azione di Idrostile GDO) da cui la merce è smistata sui punti vendita finali che a loro volta ordinano tramite una sorta di e-commerce interno.

Infine, con riferimento all'offerta, nel catalogo aziendale è presente una vasta gamma di prodotti che copre l'intero settore idrotermosanitario: tubi e raccordi di carico e scarico, riscaldamento, sanitari, rubinetteria, climatizzazione, irrigazione, arredo bagno, arredo urbano. I cataloghi sono organizzati in macro-famiglie: Impianti di Carico, Impianti di Scarico, Riscaldamento, Minuteria e Rubinetteria, Sanitari e Mobili da bagno per rendere più efficace la comunicazione e la relazione commerciale. La tipologia di confezionamento è varia e spesso personalizzata in funzione delle esigenze del committente. Il punto di forza di Idrostile GDO è senza dubbio il servizio come testimoniano i numeri (la percentuale di evasione ordini è vicina al 100%) e come verrà approfondito nel prossimo paragrafo.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Da quanto sinora descritto, appare chiaro che il processo core dell'azienda consiste sostanzialmente nell'acquisto 'competente' delle soluzioni migliori per i clienti finali in termini di qualità dei prodotti e delle tecnologie, nel processo impeccabile di confezionamento e nella successiva distribuzione on time verso i vari centri logistici dei grandi clienti della GDO. In tutto questo, il cardine del posizionamento competitivo aziendale risiede nella qualità

del servizio offerto, vero e proprio fattore critico di successo su cui nel tempo si sono costruiti la credibilità e il successo commerciale di Idrostile GDO. Una sfida non semplice dato che nei primi tempi la grande distribuzione era vista come un interlocutore poco interessante che molti produttori di materiale idrotermoidraulico tendevano a scansare – anche per motivi di immagine e reputazione - in quanto percepita come un luogo di minor valore rivolto essenzialmente agli amanti del “fai-da-te”. In realtà, come emerge nel colloquio, nella grande distribuzione entrano oggi più idraulici e più professionisti che non privati, basta osservare il fatto che verso le sei e mezza del mattino ci sono fuori tantissimi camioncini che aspettano di entrare. Questo però lo si è scoperto dopo, anche grazie alle coraggiose sperimentazioni di Idrostile GDO che sono partite da una semplice riflessione che però apriva un rilevante spazio di business: se i grandi brand dei prodotti idraulici non vogliono entrare nella grande distribuzione direttamente, ti diamo noi gli stessi prodotti con un marchio diverso. Tutto ciò seguendo rigorosamente gli standard di confezionamento e garantendo le certificazioni necessarie: si tratta di un prodotto di qualità italiano, ma non viene citato il nome del produttore. La cosa interessante è che in un secondo momento anche i produttori a monte hanno capito che si trattava di una vetrina commerciale importante che permette di presentare i propri prodotti a costo zero a un pubblico ben più qualificato di quanto pensassero inizialmente. E così alcuni hanno provato a entrare direttamente disintermediando il ruolo di Idrostile GDO che ha cominciato a temere per la solidità del proprio posizionamento, di fatto puramente commerciale; e, in effetti, vi è stato un primo momento in cui l'azienda ha perso diverse commesse per effetto di queste dinamiche.

Tuttavia, a distanza di circa un anno le commesse sono rientrate e anche oggi continuano a rientrare perché quello che contraddistingue Idrostile GDO è proprio questa capacità unica di dare servizio. Concretamente questo significa ad esempio, poter fornire materiale senza dare obblighi di un minimo di quantità per articolo, e per la grande distribuzione questo è importante perché vuol dire alleggerire le scorte dei negozi. Ancora, significa poter dire questo prodotto oggi lo voglio confezionato in sacchetto, domani lo voglio nella scatoletta più grande e dopodomani voglio fare un kit più ampio e articolato di prodotti diversi. Infine, servizio vuol dire creare confezioni con delle spiegazioni il più semplici possibile, dedicate sia al professionista che al privato, non limitandosi a fornire istruzioni per il montaggio, ma anche per il successivo smaltimento, come viene richiesto dagli standard imposti dalla grande distribuzione. Idrostile GDO sa fare molto bene tutto ciò, offrendo ai clienti finali esattamente le soluzioni che cercano entrando nel punto vendita. E sul servizio gli standard della grande distribuzione sono molto rigorosi, dato che se si scende sotto il 97% si pagano penali; bene, l'azienda oggi si aggira stabilmente tra il 98-99%, grazie a un lavoro certosino di gestione dei magazzini al fine di evitare qualsiasi rottura di stock per non dover pagare appunto delle penali.

Su questi aspetti i produttori fanno invece più fatica, quando ad esempio si tratta di costruire ‘mix’ molto articolati e flessibili. Cosa che invece Idrostile GDO presidia con estrema competenza ed efficacia e che l'ha portata negli ultimi tempi e riacquisire diverse commesse perse e crescere con tassi rilevanti a livello di fatturato.

La più recente e rilevante spinta che sta dando forma alle scelte strategiche dell'azienda riguarda il rispetto di precisi standard in ambito di sostenibilità ambientale su cui i clienti sono sempre più attenti e inflessibili. Questo è riconducibile alla notevole trasformazione in atto del settore della grande distribuzione organizzata che, negli ultimi anni, ha compiuto passi in avanti importanti sul fronte della sostenibilità e che prendono forma concreta nella riduzione e ottimizzazione del packaging, nonché nel miglioramento ed efficientamento dei processi di magazzino. Ed è proprio in questa nuova ottica che oramai si concentra l'azione di Idrostile GDO, guidata dalla consapevolezza che oggi è indispensabile coniugare un approccio responsabile al business alla ricerca della profittabilità. Anzi, per l'azienda è sempre più chiaro che diventare sostenibili è l'unico vero modo per rimanere competitivi in futuro grazie alla buona reputazione del proprio brand. Questo avviene in quanto un approccio sostenibile aumenta l'affidabilità dell'azienda agli occhi sia dei propri clienti diretti (i colossi della GDO) che dei consumatori finali. Per reagire a queste richieste provenienti dal mercato, Idrostile GDO ha quindi deciso di investire su alcune linee strategiche e di innovazione ben precise.

In primo luogo, circa tre anni fa l'implementazione di un magazzino verticale all'interno del proprio capannone che consente un importante livello di ottimizzazione dei processi, degli spazi e inevitabilmente anche dei consumi, dato che banalmente in questa tipologia di magazzini non si utilizzano tutte le scatole che sarebbero necessarie in un layout tradizionale. Attualmente queste nuove soluzioni sono state adottate per circa 6.000 delle 30.000 referenze complessive, in larga parte di minuteria, ottenendo dei risparmi notevoli.

In secondo luogo, il passaggio al fotovoltaico, messo ovunque fosse fisicamente possibile: per ora su quasi due capannoni e a breve ulteriori 80 kilowatt negli altri due edifici. Questa scelta consente di ridurre sensibilmente i consumi energetici e migliorare la performance 'green' complessiva dell'impresa.

In terzo luogo, l'azienda ha iniziato a lavorare su tutto il materiale utilizzato per il confezionamento e l'imballaggio, mirando a ridurre il più possibile gli scarti. Ad esempio, si è deciso di eliminare molte confezioni in plastica sostituendole con delle fascettine oppure con delle etichette applicate direttamente sull'articolo dove era possibile; ancora utilizzando confezioni di cartoncino con le istruzioni stampate all'interno.

In quarto luogo, si sono fatti investimenti importanti a livello di automazione industriale, introducendo delle macchine insacchettatrici, in grado di ridurre moltissimo il materiale necessario per la confezione rispetto alle precedenti lavorazioni manuali. Infatti, la macchina è in grado di adattarsi puntualmente alla tipologia di prodotto, mantenendo la zona giusta per poter andare a indicare tutto quello che serve per vendere presso la grande distribuzione, quindi dal codice a barre, alla descrizione del prodotto, alle piccole istruzioni di utilizzo fino alle regole da seguire per lo smaltimento di scarti e rifiuti.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

In Idrostile GDO si sono sempre più resi conto che per ricavare il massimo valore da tutti questi investimenti materiali – come detto indispensabili per mantenere saldo il proprio vantaggio competitivo sul mercato – ne serviva uno parallelo a livello immateriale, vale a dire in termini di mentalità, competenze e conoscenze dei collaboratori dell'azienda. È proprio da questo genere di riflessioni che prende vita l'idea spingere con decisione sulle attività di formazione continua del gruppo di lavoro.

Il problema grosso è che per questo specifico settore le informazioni circa il presidio degli standard di sostenibilità sono piuttosto frammentarie e poco chiare a differenza, ad esempio, che nell'alimentare, nel giocattolo, nell'elettronico, dove standard e procedure sono puntualmente definiti e accessibili. Quindi per Idrostile GDO risultava piuttosto complesso capire quali fossero gli obblighi da rispettare o comunque le soluzioni più corrette da adottare; di fatto, in modo un po' artigianale lo si stava in qualche modo ricostruendo, condividendo idee e riflessioni all'interno ma anche sentendo all'esterno i produttori. Era anche difficile in parallelo dare indicazioni precise e quadri di certezza ai propri fornitori, ad esempio di scatole, su come farle e che cosa scriverci sopra.

Era come se Idrostile soffrisse un po' di un difetto del sistema economico e normativo più ampio, dove si erano sviluppate prassi, per così dire, di sopravvivenza attraverso interpretazioni più o meno libere di un quadro regolatorio non dettagliato. Questo aveva ad esempio generato difficoltà nell'importazione di alcuni container di sanitari dall'estero con un danno non banale sulle tempistiche di consegna. In azienda sempre più spesso ci si è trovati ad interrogarsi sui seguenti punti: che cosa ci deve essere scritto esattamente su questa confezione del tipo di quelle bloccate? Cosa è obbligatorio inserire? Tutto ciò a fronte del fatto che i punti vendita delle diverse catene della grande distribuzione mandavano sì delle specifiche in materia ambientale ma ancora piuttosto generiche. A fronte del ripetersi di queste criticità, l'azienda si è quindi data l'obiettivo di accelerare il processo di costruzione di una solida esperienza e know-how in materia.

Nel dialogo continuativo con il referente di Up Training, con cui esiste una consolidata relazione di fiducia da lungo tempo, è emersa la possibilità di dedicare un investimento formativo ad hoc per cercare di sviluppare

competenze e prassi organizzative efficaci rispetto alle criticità delineate. Un tassello essenziale rispetto alla più ampia volontà di consolidare il posizionamento strategico di Idrostile GDO come azienda (e fornitore) perfettamente in linea con le richieste di rispetto degli standard di sostenibilità ambientale provenienti dal mercato.

La formazione è stata pertanto vista come una leva strategica per incrementare la capacità innovativa dell'azienda nella direzione della transizione 'green', cercando di migliorare la performance nell'ambito della riduzione degli inquinamenti, della dispersione energetica e della gestione dei rifiuti. In particolare, si è immaginato che anche attraverso adeguati investimenti formativi si potessero raggiungere i seguenti scopi strategici.

Ottimizzazione della gestione magazzino, attraverso:

- l'eliminazione di pallet in legno con potenziale uso di prodotti alternativi in materiale plastico ("green pellet") riutilizzabile, diminuendo così lo smaltimento dei rifiuti;
- ricorso a fornitori selezionati con criteri green.

Ottimizzazione processi di approvvigionamento, attraverso:

- uso di muletti con batterie al litio al posto di batterie base acida (riduzione emissioni idrogeno da elettrolisi) per gli spostamenti;
- introduzione del magazzino automatizzato dotato di robot e rotori lungo le scaffalature (i magazzini automatici utilizzano fino al 40% di energia in meno, assicurando un'efficienza energetica ottimale: movimentazione sotto forma di motori ad alte prestazioni, ottimizzazione delle movimentazioni, strategie intelligenti per lo stoccaggio e il prelievo degli ordini).

In parallelo, vi era poi la sfida di riuscire ad utilizzare la formazione per incidere sui comportamenti delle persone che di fatto sono concretamente chiamate a utilizzare queste strumentazioni, gestire le movimentazioni di magazzino, lavorare nei processi di confezionamento ed etichettatura e così via. Proprio perché in Idrostile GDO vi è piena consapevolezza che, in ambito sostenibilità, l'adozione di soluzioni efficaci e innovative richiede adeguate competenze del personale, al fine di riuscire a cambiare le modalità operative nel quotidiano. Di qui, si è evidenziata dunque la necessità di formare le persone dell'azienda con l'obiettivo di generare specifiche professionalità per la gestione del tema della sostenibilità. Il percorso formativo si è posto lo scopo fondamentale di sviluppare competenze, in tutte le funzioni strategiche aziendali, che permettono di avere un approccio fortemente orientato alla sostenibilità sociale, economica e ambientale dei processi ispirandosi alla visione strategica della "triple bottom line" (people – planet - profit) e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Il percorso di formazione ha previsto il coinvolgimento di quattro risorse dell'azienda, i cui profili sono qui di seguito brevemente tratteggiati:

- il responsabile di produzione che di fatto presidia le operazioni di confezionamento e imballaggio che rappresentano, come già detto, il cuore operativo dell'attività aziendale dove si possono alternativamente generare grandi efficienze o sprechi, anche in ambito di sostenibilità ambientale;
- la referente dell'ufficio acquisti, altra funzione aziendale strategica, in quanto si occupa di tutta la filiera a monte di approvvigionamento del materiale che poi in Idrostile GDO viene in qualche modo assemblato nei mix richiesti e che ci si deve assicurare rispetti rigorosamente le caratteristiche specifiche richieste;

- il responsabile del magazzino che, come precisato, è un fattore strategico cruciale per la gestione efficiente e tempestiva di tutte le operazioni aziendali;
- la direttrice delle operazioni che supervisiona nella loro globalità tutti i processi aziendali e ne garantisce il miglior supporto attraverso soluzioni informatiche adeguate.

A ben vedere, si tratta delle persone che hanno a che fare con la qualità, la valutazione della qualità del prodotto, le decisioni di come devono essere preparati e confezionati i vari ‘pacchetti’ destinati ai punti vendita della grande distribuzione organizzata; nei diversi passaggi, dall’acquisto fino alla consegna presso il cliente.

Nello specifico, gli incontri tra l’ente di formazione e l’azienda in fase di preparazione del progetto formativo sono partiti da alcuni elementi fermi.

In primo luogo, la necessità di lavorare sulla eco-compatibilità e sulla riduzione degli inquinanti prodotti dal packaging nel rispetto delle normative antinquinamento CONAI. Si trattava pertanto di modificare gli impatti inquinanti degli imballaggi e di adeguare lo ‘stabilimento’ verso l’utilizzo di macchinari e attrezzature con un basso impatto ambientale.

In secondo luogo, l’esigenza di garantire al cliente finale di Idrostile GDO un processo a monte il più sostenibile possibile. I processi di packaging e stoccaggio dei prodotti sono infatti sempre più parte integrante di una catena produttiva che non può non considerare due importanti capisaldi: la gestione energetica e l’inquinamento prodotto durante lo svolgimento delle attività aziendali. A tal proposito, dotarsi di una supply chain sostenibile significa prevedere prodotti e servizi che soddisfano i clienti cercando di produrre il minimo impatto ambientale possibile e operando in forma socialmente responsabile.

Il bisogno formativo è stato quindi puntualmente formalizzato in termini di due inefficienze principali rilevate nell’ambito dei processi aziendali e qui di seguito brevemente declinate.

Da un lato, il tema del ‘packaging’. L’azienda utilizzava quasi esclusivamente pallet in legno con la mera funzione di protezione dei prodotti durante il loro trasporto verso la destinazione finale presso il cliente. In questo senso, non era mai stata posta particolare attenzione all’utilizzo di imballaggi sostenibili che tenessero in considerazione: le filiere di approvvigionamento; le opportunità dell’eco-design responsabile in fase di ideazione e progettazione del pallet; la sostituzione del legno con il cosiddetto “green pallet” capace di durare più a lungo con performance migliori e un costo minore; la visione della confezione è esclusivamente come rifiuto da smaltire.

Dall’altro lato, la questione dello ‘stoccaggio’, tradizionalmente effettuato mediante muletti elevatori che posizionano la merce all’interno degli scaffali adibiti appunto per l’immagazzinamento. L’azienda risultava carente di idee innovative finalizzate a una nuova concezione del magazzino, trasformabile potenzialmente in un vero e proprio sistema automatizzato dove, l’utilizzo dei muletti viene sostituito da robot e motori di sollevamento e spostamento merci, e in cui si privilegiano architetture verticali decisamente più efficienti di quelle classiche.

In sintesi, la necessità identificata è stata quella di sviluppare un adeguato set di conoscenze e competenze per i quattro partecipanti coinvolti che li rendessero in grado di progettare e gestire le trasformazioni qui descritte per un più solido e concreto orientamento alle logiche della sostenibilità ambientale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La partecipazione di Idrostile GDO al Piano Formativo “GO GREEN” ha previsto la progettazione e realizzazione di un unico percorso formativo complessivamente finalizzato a lavorare sulla ottimizzazione dei

processi di gestione del magazzino, sulle modalità di gestione degli approvvigionamenti e più in generale sul cambiamento dei comportamenti lavorativi delle persone connessi a tali processi operativi.

In particolare, le quattro risorse coinvolte sono state sensibilizzate e dotate di conoscenze e capacità operative volte a migliorare la performance 'green' delle attività di confezionamento, stoccaggio e gestione logistica dei prodotti offerti ai propri clienti.

L'azione formativa "*Sistemi di monitoraggio dell'inquinamento nel settore packaging gdo*", della durata complessiva di 80 ore, ha avuto l'obiettivo fondamentale di rivedere i processi di packaging e stoccaggio dei prodotti in chiave di gestione energetica e di inquinamento prodotto durante lo svolgimento delle attività aziendali. Dal punto di vista dei contenuti, questi i temi di massima affrontati nelle diverse sessioni.

Con riferimento alle conoscenze chiave da acquisire:

- Sostenibilità: motivazioni ambientali, sociali ed economiche
- Norme in materia di efficienza energetica e sostenibilità ambientale
- Norme in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
- Analisi del ciclo di vita
- Eco-compatibilità dei materiali e sostenibilità del loro processo produttivo
- Le certificazioni dei sistemi di gestione ambientale
- Metodologie per il recupero dei materiali utili dai rifiuti al fine di riutilizzarli
- Metodologie per la gestione dei rifiuti, la salubrità degli ambienti e il carico ambientale

Con riferimento alle abilità operative da sviluppare:

- Tecniche di analisi delle criticità (ambientali) del processo
- Tecniche di riduzione del consumo di materie prime, riuso, riciclo
- Tecniche di comparazione e ottimizzazione della scelta di materiali e prodotti
- Procedure di verifica della conformità dei materiali rispetto alle specifiche di progetto
- Procedure di verifica delle prestazioni complessive del sistema
- Protocolli e procedure dei sistemi di qualità aziendali e su salute e sicurezza
- Tecniche di recupero e riutilizzo dei materiali di scarto

Come si è osservato in precedenza le informazioni e le conoscenze specifiche sui temi in oggetto con riferimento al settore in cui opera Idrostile GDO sono piuttosto disperse e poco chiare. In fase di progettazione del corso, pertanto, la prima grande sfida è stata quella di identificare un docente che avesse una 'expertise' puntuale ed un'esperienza pratica in materia.

Come ricorda il referente dell'ente di formazione coinvolto, la grossa difficoltà è stata proprio quella di trovare, una volta chiariti con precisione i fabbisogni formativi, la figura professionale che potesse accompagnare l'azienda in questo percorso, proprio perché si tratta di un settore in cui non ci sono criteri e indicazioni univoci, anche a livello normativo. Così se ad esempio nell'alimentare la normativa è molto ben delineata, e con essa anche tutti i comportamenti da tenere in fase di impacchettamento, dato che si tratta di categorie merceologiche con impatti immediati sulla salute pubblica, nella fornitura di prodotti idrotermosanitari sostanzialmente ogni azienda tende a ricercare e applicare soluzioni estemporanee in modo da poter ottemperare nel modo più consono a quelli che si pensano siano gli standard di riferimento. E lo stesso cliente, la grande distribuzione organizzata, che in ambito alimentare è molto rigorosa per le ragioni appena citate, qui invece dà indicazioni meno puntuali, dato che si tratta di materiali che poi finiscono in un bagno, sotto uno strato di malta o delle piastrelle con un impatto meno visibile e diretto sulla salute pubblica.

Nonostante l'ente di formazione abbia a disposizione un database di docenti con cui collabora con soddisfazione da lungo tempo su tanti temi affini legati appunto alla gestione ambientale e alla sicurezza, fin da subito ci si è resi conto che nel caso specifico dell'intervento formativo da realizzare in Idrostile GDO occorreva un livello di professionalità più specialistico e, per certi versi, elevato. Insomma, si trattava di una formazione non alla portata di tutti con la necessità di affrontare temi al di fuori di confini precisi e consolidati.

La fortuna ha voluto che da alcuni anni collabori con Up Training un profilo professionale con le caratteristiche indicate. Si tratta di un docente con una precedente solida esperienza come responsabile della Qualità e dell'HSE di una importante multinazionale che ha costruito la sua esperienza sul campo negli anni a partire dalla solidità di una laurea in ingegneria. Secondo gli intervistati, ciò che ha fatto la differenza sia in fase di progettazione di dettaglio che poi di erogazione in aula è stata la sua capacità di appassionarsi a un progetto così particolare e sfidante. E ciò anche a costo di uscire dalla propria zona di comfort quando gli è stato proposto il coinvolgimento: sebbene in passato avesse avuto una esperienza in parte analoga, ma in un contesto piuttosto diverso e quindi si trattasse di una sfida in buona parte nuova, ha accettato di buon grado e con entusiasmo l'opportunità di condurre questa 'sperimentazione innovativa' insieme al gruppo di partecipanti dell'azienda. Come si vedrà più avanti, questo modo di approcciarsi del docente è stata una delle chiavi di successo del percorso formativo. Concretamente questo si è tradotto in un lavoro certosino di progettazione di dettaglio, una notevole cura nel preparare i materiali didattici e in continui confronti con l'ente e con l'azienda per un migliore coordinamento didattico.

Ne è uscito un prodotto formativo che a pieno titolo può essere definito 'su misura'. Partendo da alcune informazioni e conoscenze generali si è poi arrivati ad adattare anche al contesto specifico, alle casistiche con cui si stava confrontando Idrostile GDO, legate alla specifica tipologia di prodotti e alle peculiari modalità di confezionamento. Il tutto con un approccio orientato al miglioramento continuo dell'esistente: la formazione è stata costantemente uno stimolo per migliorare e ottimizzare i processi di confezionamento, ad esempio. Tutti gli interlocutori incontrati concordano che queste qualità del docente, persona attenta e scrupolosa che non si è risparmiata nel ricercare di continuo soluzioni innovative da discutere con i partecipanti, hanno davvero fatto la differenza.

In fase di erogazione, lo schema tipico adottato è stato quello di brevi inserti teorici e normativi - in cui il docente presentava le possibili soluzioni, le varie opportunità, le regole di riferimento - a cui seguivano dei veri e propri momenti laboratoriali durante i quali si entrava sulle progettualità concrete, si scendeva in magazzino a toccare con mano le questioni. Questo entusiasmo e questa disponibilità del docente sono risultati decisivi per tenere tutti coinvolti e concentrati sulla formazione. La referente aziendale scherzando sottolinea che il lavoro in aula era così intenso e coinvolgente che probabilmente qualche volta quando il docente andava via alla sera era decisamente sfinito dalla pioggia di domande e stimoli arrivati dai partecipanti.

Come detto, questa formazione è stata un vero e proprio lavoro sul campo, interessante ma anche lungo e impegnativo per le persone coinvolte come discenti. In questo senso, altro elemento utile è stato il lavoro finale di sintesi col docente in cui si è fatto il punto su ciò che l'azienda deve fare, smettere di fare, modificare rispetto a oggi o, ancora, prepararsi a fare qualora dovessero arrivare determinati tipi di prodotti nel prossimo futuro. La conseguenza di ciò è che a partire dalla chiusura progetto formativo sono stati avviati diversi cantieri operativi, sui quali il gruppo sta continuando a lavorare in modo trasversale e, quando si ha qualche dubbio su come procedere, non si esita a recuperare e consultare gli appunti e cercare le soluzioni. Come afferma la referente del progetto, la cosa bella è che tutto ciò funziona, per i partecipanti che ritrovano il collegamento tra formazione e quotidianità operativa e anche per i clienti che beneficiano da ultimi di tutti questi miglioramenti.

Infine, con riferimento alla valutazione della formazione, va osservato che dal punto di vista formale, oltre alla classica rilevazione della soddisfazione - che ha avuto valori molto buoni, *in primis* sulla qualità della docenza -

sono state anche fatte delle verifiche con test ‘pre-post’. Dal prossimo paragrafo, tuttavia, emergerà con chiarezza che gli effetti di questa azione formativa sono andati ben oltre questo.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Un nuovo modo di pensare e di operare

Prima di entrare in una descrizione più dettagliata degli impatti generati dal percorso formativo in oggetto, occorre premettere che a monte si è verificata una condizione decisiva affinché si producessero risultati tangibili attraverso l'esperienza di apprendimento. Si tratta della già accennata partecipazione attiva da parte del gruppo di collaboratori aziendali coinvolti che, anche grazie alle ottime qualità espresse dal docente sul piano dei contenuti e del metodo di lavoro, si sono profondamente responsabilizzati circa i cambiamenti concreti da introdurre in azienda a valle dell'intervento formativo. Cambiamenti che si sono generati, in prima battuta, nel modo di pensare e di approcciarsi alle questioni e alle sfide della sostenibilità ambientale e, in secondo luogo, a livello di pratiche organizzative concrete introdotte durante e dopo la fine del corso.

Come ci confermano i nostri interlocutori, in Idrostile GDO prima dell'avvio delle attività formative si stava vivendo una situazione, per così dire, di confusione, in cui ognuno aveva una sua idea, nata in maniera estemporanea – per tamponare le urgenze operative – cercando su internet o sul sito di qualche istituzione come la Camera di Commercio. E questa confusione aveva portato in alcuni casi l'azienda a fare scelte sbagliate in termini di inserimento dei dati sulle etichette, ad esempio. La formazione ha portato chiarezza e condivisione su come muoversi, sulle scelte concrete da fare in fase di confezionamento e di gestione della catena di approvvigionamento.

Oggi in Idrostile si sa meglio cosa chiedere e pretendere dai fornitori. Successivamente al corso si è deciso di obbligare alcuni di essi a cambiare il loro confezionamento affinché fosse in linea con i nuovi standard definiti. Ancora, è capitato di rifiutare (su basi fondate!) della merce in quanto non conforme; è ciò anche in situazioni di ritardo, a fronte della nuova consapevolezza di non potersi concedere certi ‘errori’ se si vuole agire in maniera ambientalmente rigorosa. Ma questi rifiuti oggi sono possibili perché le persone finalmente hanno le giuste informazioni, cioè dopo il corso hanno la sicurezza di quello che possono dire: no, guarda questo no, mentre questo invece è corretto.

Una chiave di lettura importante è che il corso è stato percepito come collegato a un'esigenza reale: l'azienda aveva delle difficoltà operative molto precise e la teoria acquisita e le nuove pratiche di gestione operative sviluppate l'hanno aiutata a risolverle. L'impatto più rilevante è quindi quello di aver superato i problemi concreti organizzativi e di business da cui si è partiti.

Le persone hanno visto chiarirsi, sessione dopo sessione, qualcosa che era confuso o di cui non si era consapevoli fino a prima. Ad esempio, verso la metà del corso ci si è resi conto che il magazzino attuale non era organizzato in modo corretto e i partecipanti il giorno dopo volevano svuotarlo e rifarlo da zero. Naturalmente sono stati fermati per tempo dalla referente, ma l'aspetto interessante è che si era immediatamente generata una spinta all'azione che invece, una volta finito il corso, si è potuta concretizzare nella forma dei cantieri operativi sopra menzionati. Oggi a distanza di alcuni mesi il magazzino principale di stock è già tutto variato.

Un altro esempio significativo viene riportato durante l'intervista a testimoniare il cambio di passo avvenuto in azienda a valle del corso. Ci viene raccontato che, qualche mese dopo il termine del corso, è pervenuta dal punto

vendita di uno dei principali clienti una contestazione relativa a un materiale che la finanza – durante un controllo – aveva trovato in magazzino senza le corrette indicazioni ambientali. In Idrostile GDO, con un po' di sorpresa, si rendono conto che indubbiamente era merce fornita da loro a quel cliente, ma parecchio tempo prima. Infatti, alla luce delle nuove procedure adottate non avrebbe dovuto essere possibile, e di qui mille interrogativi: ma come mai? Ma cosa è successo? Cosa non è successo? Alla fine, si è scoperto che nei cestoni di questi negozi sul fondo, erano rimasti nascosti un paio di pezzi dove c'era ancora solo il codice a barre e niente più. Ora invece, dopo il corso, si procede con una stampa specifica e dettagliata in base alla tipologia di confezionamento, in cui il nostro fornitore di quella pellicolina stampa direttamente tutte le informazioni su dove e come deve essere smaltito quel pezzo. Oggi, la contestazione, con tutte le conseguenze operative e reputazionali che si porta dietro, non potrebbe più verificarsi.

Un ulteriore impatto è dato dalla riorganizzazione del magazzino, già citata in precedenza, e di fatto avviata dopo il corso. I clienti di Idrostile GDO hanno chiesto di documentare il modo in cui erano stati trasformati nel corso degli ultimi mesi per assumere la configurazione attuale. E su questo punto, l'azienda ha ricevuto i complimenti perché non tutti i magazzini dei loro fornitori – sottoposti a verifica insieme a Idrostile GDO – erano stati aggiornati in questo modo. Concretamente ciò si traduce in posizionamento competitivo, forza commerciale e consolidamento del brand.

La cosa molto interessante è che si tratta di una formazione che ha aiutato l'azienda a creare un *modus operandi* che di fatto è diventato permanente, si è stabilizzato. Questo *modus operandi* poi viene effettivamente utilizzato producendo in parallelo una modifica concreta dei processi operativi dell'azienda ma anche dei rapporti a monte con i fornitori a cui sono date indicazioni più puntuali di prima. Un *modus operandi* fatto di casistiche idealtipiche in cui oggi le persone sono in grado di incasellare i problemi che affrontano in fase di approvvigionamento, gestione del magazzino e confezionamento. Testa (modo di pensare) e braccio (azioni intraprese).

Ancora una volta, gli esempi portati dagli intervistati aiutano a capire meglio. Di recente è stato scelto di acquistare un articolo di un produttore straniero che purtroppo agisce in un contesto dove non è di suo tenuto al rispetto di tutte le direttive, ma che per altre ragioni risulta conveniente. Il problema è che quando il prodotto arriva diventa un “prodotto Idrostile GDO”, che in azienda definiscono grezzo, cioè al quale va messa l'etichetta precisa contenente tutte le indicazioni indispensabili per inviarlo poi ai clienti. Grazie alle nuove conoscenze e ai nuovi approcci maturati, oggi l'azienda è in grado lavorare nel modo corretto tale prodotto - garantendo che nel proprio magazzino non ci sia nulla che non rispecchi gli standard ambientali definiti - e che nella sua veste originaria non avrebbe potuto proseguire il suo percorso lungo la filiera.

In questo senso, un altro lavoro importante successivo al corso è stato quello, per così dire, di ‘regolarizzazione’ delle giacenze più vecchie. Prodotti potenzialmente non conformi e quindi, in quanto tali, da scartare. Si tratta di una sorta di ‘rimasugli’ fermi da anni ma per i quali a un certo punto arriva un cliente che li chiede. Oggi in Idrostile GDO vi sono l'attenzione e la competenza tecnica per intercettare il problema, rimandare in produzione l'articolo e renderlo conforme prima di immetterlo sul mercato.

Grazie al corso, oggi per l'azienda è molto più chiaro come e dove muovere i propri articoli in funzione di quelli che sono gli obblighi e i criteri standard in particolare in termini di sostenibilità ambientale. Dal corso ad oggi sono state cambiate già molte referenze, introducendo le nuove modalità di confezionamento, a partir da quelle più critiche in quanto caratterizzate da indici di rotazione più elevati.

5. CONCLUSIONI

5.1 Le condizioni di efficacia della formazione

La condizione di efficacia cruciale nell'esperienza formativa qui raccontata è probabilmente riconducibile alla preesistente consolidata relazione di fiducia tra l'azienda e l'ente di formazione che ha curato l'intervento. Non vi è dubbio che la familiarità personale e la conoscenza professionale di lungo tempo tra il referente di Up Training la direttrice delle operazioni in Idrostile GDO abbia decisamente favorito il progetto nel suo complesso. Come ricorda la referente aziendale esiste una relazione professionale di lunga data e tutte le volte che si è trovata ad affrontare situazioni complicate, in cui serviva un supporto formativo adeguato, ha potuto contare su un supporto tempestivo e di livello elevato.

Ciò è avvenuto in varie fasi di sviluppo del presente progetto formativo, a partire dal momento iniziale di cui l'azienda aveva bisogno di una controparte di fiducia con cui condividere le problematiche operative che stava vivendo; una controparte in grado di cogliere il bisogno e decodificarlo alla luce delle specificità operative e culturali dell'azienda. Successivamente, quando si è dovuto affrontare l'*impasse* della ricerca del giusto profilo professionale del docente, così difficile da trovare sul mercato. L'azienda si è fidata e l'ente di formazione non si è attivato fino a che non è stato certo di avere la soluzione migliore possibile. Su questa base relazionale di fiducia è stato possibile arrivare rapidamente a trovare una soluzione operativa.

Dalle parole del referente dell'ente di formazione, emerge un pensiero analogo quando puntualizza che uno dei punti di forza in questo progetto è stata proprio la conoscenza approfondita della realtà organizzativa in cui si doveva realizzare l'intervento: il fatto di comprendere le particolarità di Idrostile GDO e conoscerne la storia lo ha aiutato a mettere a fuoco il bisogno e a capire il tipo di professionista da coinvolgere come docente. Aggiunge che è un po' come un puzzle, se si vuole utilizzare una metafora, in cui ogni tassello deve essere al suo posto altrimenti non funziona. Ma per fare questo occorrono conoscenza e fiducia reciproche. Ha significato concentrarsi sulle esigenze specifiche di questa situazione, studiare a fondo le necessità espresse da Idrostile GDO, per ritagliare la soluzione su misura. Altrimenti, se ci si muove in modo generico, la formazione non serve, non è utile, non è in grado di raggiungere i suoi scopi.

Un secondo fattore critico di successo fondamentale è consistito nell'approccio didattico messo in campo nella docenza. Qui è stato essenziale trovare la giusta combinazione tra le caratteristiche del docente che dovevano poi combaciare con le esigenze dei partecipanti, immersi in una operatività molto serrata. In altre parole, andava trovato un modo di efficace di inserire un percorso formativo – tra l'altro molto consistente in termini di ore – all'interno dei flussi di lavoro quotidiani tipici delle piccole realtà imprenditoriali dove la possibilità delle persone di staccarsi dal lavoro è molto limitata.

Si è così optato per una modalità basata sull'idea di essere in affiancamento all'azienda nel quotidiano, mentre sta svolgendo le sue normali attività. Metaforicamente il docente in questo specifico caso non si è messo dall'altra parte della scrivania, bensì si è 'seduto' a fianco delle persone accompagnandole sul campo. In questo modo si è prodotto un importante valore aggiunto dato che il professionista non è stato il classico insegnante fermo in cattedra a parlare, ma è sceso a terra a sporcarsi le mani insieme ai partecipanti.

Questo significa che la selezione della docenza è davvero un elemento strategico in questa tipologia di percorsi formativi. Al di là della competenza specialistica sui contenuti della formazione è altrettanto indispensabile la modalità con cui si offre supporto all'azienda. Come ci racconta la referente aziendale, se trovi il docente che chiede di non interromperlo con i problemi operativi perché sta facendo lezione, le cose non funzionano; mentre in questo

caso, il consulente è sempre stato pronto ad accogliere ogni occasione e stimolo concreto, e quando emergeva un problema diceva va bene, vengo con voi, andiamo a vedere e cerchiamo di collegarlo a quello che stiamo facendo.

Questa logica di consulenza e affiancamento è stata fonte di soddisfazione per i partecipanti all'esperienza formativa sia per la qualità dell'interazione col docente che per gli strumenti concreti acquisiti. In definitiva, la sincronia tra il miglioramento tra processi aziendali e la formazione.

Una terza condizione di successo della azione formativa erogata è stata poi la qualità della progettazione e l'adattamento continuo in fase di erogazione per far sì che i contenuti trattati fossero sempre ben personalizzati rispetto ai bisogni pratici dei partecipanti. Come emerge nel colloquio, realtà come Idrostile GDO avrebbero anche piacere di fare qualche corso di carattere più generale per allargare gli orizzonti magari o fare cultura su qualche tema, ma di fatto non ne hanno il tempo. È un po' se come ogni minuto investito in formazione dovesse generare un ritorno tangibile in termini di miglioramenti operativi.

Si delinea l'idea che i corsi che servono ad aziende come queste sono quelli fatti ad hoc come sottolinea la nostra interlocutrice con l'ennesimo esempio chiarificatore: è inutile andare in una impresa a spiegare Excel in generale, ma occorre invece focalizzarsi innanzitutto sulle specifiche funzioni che interessano e che devono poi essere applicate; altrimenti anche queste rischiano di perdersi nel calderone della spiegazione generale. Meglio invece calarsi nella realtà operativa dell'azienda, capire quale problema pratico va affrontato con Excel e per che cosa deve essere utilizzato la mattina dopo che è finita la formazione.

Ed è altrettanto importante che durante la formazione le persone abbiano la possibilità di provare a fare e comprendere esattamente come si applicano i concetti. Quando queste condizioni si realizzano – come è avvenuto in questa esperienza sui temi della sostenibilità ambientale – allora l'azienda smette di pensare che la formazione è un doppio costo, quello diretto e quello legato al tempo delle persone che si staccano dal proprio lavoro. Come emerge con forza nel dialogo con la referente aziendale sono questi i corsi di cui la sua azienda ha bisogno: con un corso così, afferma, ho la convinzione di aver portato a casa il 100% del valore.

Infine, come ultimo elemento che ha contribuito al successo dell'azione formativa descritta emerge quello legato all'esistenza in Idrostile GDO di una cultura solida della formazione. In azienda, infatti, la formazione da diverso tempo è una buona e diffusa abitudine.

Questo anche grazie all'impegno delle figure di vertice che da sempre hanno dedicato molte energie allo sviluppo di quella che definiscono 'formazione interna'. Si tratta di brevi momenti in cui, ad esempio, vengono spiegate e condivise le procedure interne per l'utilizzo dei sistemi informatici, in modo semplice, trovandosi un'oretta con i gruppi di lavoro delle diverse funzioni e mostrando le funzionalità di loro interesse. Come già detto, non è mai semplice, per via della pressione operativa e della mancanza di tempi morti da sfruttare. E questa abitudine ha creato le basi adeguate per accogliere e mettere a frutto un percorso formativo di ben maggiore consistenza.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Con riferimento alle buone prassi aziendali rilevate nell'ambito dell'esperienza di Idrostile GDO, relativamente al percorso formativo sui temi dell'inquinamento legato al packaging con riferimento ai processi di approvvigionamento, gestione del magazzino e confezionamento dei pacchetti offerti ai clienti della grande distribuzione organizzata, possono essere identificati due elementi di maggior valore.

In primo luogo, la relazione di fiducia di lunga data con il professionista che ha seguito la raccolta dei bisogni, la preparazione del corso e il suo coordinamento didattico. Il fatto di poter contare su una conoscenza pregressa dettagliata dell'azienda, dei suoi processi di business e organizzativi nonché l'aver il polso delle sensibilità culturali e dello specifico approccio ai percorsi di formazione ha aiutato una solida costruzione del percorso. L'utilità di questa leva relazionale a supporto dell'intervento formativo è emblematicamente emersa nel momento in cui si è creata una situazione iniziale di *impasse* sull'identificazione del docente adatta ad un percorso che si preannunciava ricco di incognite proprio per la sua particolarità. Qui la fiducia tra le parti è stata decisiva per arrivare alla giusta soluzione che, alla fine dei conti, si è rivelata azzeccata.

In secondo luogo, va sottolineata l'importanza dell'aver adottato un approccio didattico che potrebbe essere definito con un'immagine "mani in pasta". Il docente che non si pone "in cattedra" né dietro la cattedra segnando anche simbolicamente una separazione tra sé e i partecipanti: io vi spiego poi voi cercherete di applicare quanto vi ho insegnato. Tutt'altro. Il consulente si è messo di fianco ai partecipanti per accompagnarli in un percorso di apprendimento 'situato', fortemente intrecciato nel vivo della loro azione gestionale e operativa. Questo ha significato partire dalle loro domande e dai loro problemi. Ma anche scendere sul campo, girare fisicamente negli spazi aziendali dedicati al magazzino e al confezionamento per cercare risposte pratiche tutti insieme. E questa modalità di intervento ha finito per produrre impatti concreti molto profondi e diffusi.

5.3 Conclusioni

Una sintesi efficace dell'impatto che il corso ha prodotto sulle persone e sui processi organizzativi è racchiuso nell'espressione utilizzata dalla referente di fronte alla domanda di come avesse trovato l'esperienza nel suo complesso.

La parola utilizzata è stata "produttiva": una formazione molto efficace che è servita tantissimo e, in quanto tale, da ripetere sicuramente in altre occasioni. Questo perché le persone sono state molto contente di aver partecipato, hanno appreso svariati nuovi insegnamenti i cui frutti si vedono oggi chiaramente e consistono nelle nuove procedure e standard che tutti stanno mettendo in pratica quotidianamente. Come ci dice in chiusura, più azzeccato di così come corso non si poteva sperare.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	Idrostile GDO Service
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Distribuzione prodotti per il settore idrotermosanitario
Ambito tematico strategico	Transizione verde ed economia circolare
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: 329044 Titolo Piano: GO Green Soggetto Attuatore (per i Piani CS): Sviluppo Formazione srl
Tematiche formative	Sistemi di monitoraggio dell'inquinamento nei processi di packaging
Modalità didattiche	Training on the job
Elementi di interesse	Il caso risulta interessante in quanto consente di vedere applicati i temi della sostenibilità ambientale e della transizione 'green' in una filiera particolare (idrotermosanitaria), presso una realtà di tipo commerciale e fortemente esposta alle pressioni di filiera. Il collegamento tra tematiche ambientali e mantenimento del vantaggio competitivo grazie agli investimenti in formazione continua è molto evidente.
Risultati della formazione	Un nuovo approccio mentale e procedure, criteri e standard operativi per gestire in modo ambientalmente sostenibile i processi di approvvigionamento (criteri di scelte e indicazioni pratiche per i fornitori), confezionamento dei prodotti (scelta materiali e sistemi di etichettatura anche in relazione allo smaltimento) e gestione del magazzino (etichettatura referenze, ottimizzazione spazi e processi di picking).
Buone Prassi Formative	La relazione consolidata di fiducia tra azienda ed ente formativo e, più nello specifico, tra il consulente incaricato di organizzare e coordinare l'azione formativa e la referente aziendale portatrice del bisogno.