OBR Fondimpresa Lombardia

ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

CAFFITALY SYSTEM S.p.a.

Ambito Tematico Strategico
Fondo Nuove Competenze

LA FORMAZIONE FATTA BENE: L'INTEGRAZIONE DI *TECNICA* E *SENSO* NEL PROGETTO FORMATIVO

A cura di Marco Leonzio
Codice identificativo del Piano: 360103
Titolo del Piano Formativo: CAFFITALY SYSTEM DIGITALE E SOSTENIBILE

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE pag. 3

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

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
2.4 Considerazioni riepilogative pag. 8

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati pag. 9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti pag. 10
3.3 Considerazione riepilogative pag. 13

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione pag. 13
4.2 La prospettiva dei partecipanti pag. 14

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione pag. 14
5.2 Le buone prassi formative aziendali pag. 15

1. INTRODUZIONE

La dinamicità e le diverse direzioni di sviluppo di Caffitaly rendono questa realtà organizzativa un interessante oggetto di studio. Sulla base del suo *sistema,* composto da due elementi base – il caffè e la sua macchina – e dall'elemento che ne permette una unione intelligente – la capsula – questa impresa ha allargato nel tempo la sua capacità produttiva, in Italia e in Brasile, e articolato nel mondo la sua rete distributiva, raggiungendo oltre 70 paesi e diventando una delle imprese di riferimento nel mercato internazionale del caffè in capsule. Lo sviluppo delle tecnologie produttive ha permesso nel tempo di integrare nell'offerta anche altre categorie di bevande, oltre al tradizionale caffè.

Racconta infatti la dott.ssa Claudia Aloisi - intervistata per la realizzazione di questo caso - che oggi si può dunque scegliere, oltre varie tipologie di caffè, anche il tè, la tisana, la camomilla, oltre al cappuccino, la cioccolata o il mokaccino. Le ragioni del successo sono ovvie: senza più bisogno di scaldare l'acqua, senza più bustine: tutto avviene nel modo più comodo, attraverso il prodotto già pronto all'interno delle capsule. Potremmo dire in sintesi: *tanti caffè, ma non più solo caffè*, come mostra la fotografia di uno dei negozi Caffitaly.

Questo caso è stato selezionato e scelto perché racconta la storia di una impresa italiana in ripresa, a valle di una fase di difficoltà, e del contributo offerto dalla formazione a questo rilancio. Esso mostra come questo nuovo slancio passi attraverso lo sviluppo combinato tecnologico e umano. Tale connubio è immediatamente visibile nella ampia disponibilità di tecnologie e nella volontà dell'azienda di sviluppare sempre di più le competenze delle persone per un utilizzo avanzato di questi strumenti di lavoro. In senso più generale, la dimensione tecnica e strumentale dell'apprendimento mostra il suo valore se accompagnata dalla consapevolezza del senso dell'apprendimento stesso, del suo valore e della sua finalità.

Per essere concreti da subito: un uso più avanzato di uno strumento quotidiano, come Excel, consente una maggior velocità nell'elaborazione dei dati, un minor numero di passaggi manuali e quindi di possibili errori, con un vantaggio "tecnico" evidente; ma esso consente nel contempo di comprendere il valore della precisione e della pulizia del dato, a prescindere da qualunque utilizzo immediato, e permette dunque di usare in modo più consapevole i dati, fino a portare la visione delle informazioni e del loro impatto ad un livello superiore. Come sarà spiegato meglio in seguito, la possibilità che i Fondi di investimento richiedano approfondimenti sulla reportistica comporta l'esigenza, per i diversi attori, di dover disporre della "verticalità" delle informazioni, di un approfondimento adeguato a sostegno delle comunicazioni e delle decisioni, che sarebbe molto difficile raggiungere senza una adeguata conoscenza del senso del dato.

Un altro esempio di stretta relazione tra elemento tecnologico ed elemento umano può essere fatto con uno strumento di comunicazione ormai molto diffuso nelle aziende: Power Point, probabilmente il più diffuso software al mondo per la realizzazione di presentazioni digitali. Anche in questo caso, esiste una vasta *tecnicalities* per la produzione di slide chiare ed efficaci, un gran numero di soluzioni che permettono di mostrare dati e informazioni nel modo più accattivante, con una ricca messe di effetti speciali. Tuttavia, l'efficacia complessiva di un momento di condivisione - durante un incontro con un collega o una riunione – nasce dalla sintesi di più elementi, potremmo dire a "monte" e a "valle" della realizzazione della presentazione: per es. quali priorità seguire, quali informazioni

scegliere, quante veicolarne in una presentazione, in quanto tempo, ecc., e poi, ancora, come mantenere alta l'attenzione degli interlocutori durante la presentazione, quali parti privilegiare, ecc. Queste semplici domande permettono di comprendere – e la dottoressa Aloisi ne è ben consapevole nel suo racconto – che la formazione non può esaurirsi nell'atto tecnico della condivisione di conoscenze specialistiche, ma ha bisogno di radicarsi in un contesto, di sostenere la comprensione del senso delle attività proposte e della loro finalità, dell'impatto dell'apprendimento sulle attività proprie, dei colleghi e sul resto dell'organizzazione. Sulla scorta di queste osservazioni, l'utilizzo del finanziamento del Fondo Nuove Competenze appare quantomai pertinente: l'azienda sta percorrendo con nitidezza proprio quel percorso di adeguamento delle competenze e del modello organizzativo alle transizioni digitali.

Il richiamo alla **concretezza** – ritornato più volte durante l'intervista ed elemento cardine per la comprensione delle finalità di questo Piano Formativo – non significa dunque solo immediata applicabilità della nuova conoscenza, ma anche *intelligente* utilizzo di questa conoscenza, consapevole dei presupposti e degli impatti dell'apprendimento sul proprio lavoro e sul contesto.

Da qui inizia il nostro racconto.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

L'avventura imprenditoriale di Caffitaly incomincia nel 2005, quando un gruppo di imprenditori, già uniti da precedenti iniziative e dalla passione per il caffè, decidono di avviare una impresa specializzata nel mercato del monoporzionato. Il caffè in capsule sembra piacere molto ai consumatori e l'intuito imprenditoriale spinge verso questo mercato, peraltro in grande crescita in questi anni. Vent'anni dopo, a valle di un percorso continuo di crescita, Caffitaly è tra i primi produttori di caffè monodose al mondo. Possiamo dunque affermare che si trattò di una buona intuizione.

La società si afferma velocemente nel mercato del caffè porzionato grazie ad un posizionamento distintivo basato sul concetto di *sistema*: l'idea fondamentale non è solo quella di produrre e commercializzare capsule di caffè, ma di farlo in modo combinato alle macchine che ne consentono l'utilizzo, proteggendo le componenti attraverso brevetti internazionali. Anni di investimenti in ricerca e sviluppo hanno consentito a questa impresa di proporre al mercato la combinazione vincente di "caffè + capsule + macchine", dunque un sistema completo per la produzione di bevande, che con il tempo hanno integrato altre possibili scelte, oltre al caffè.

Caffitaly nasce nella sede di Gaggio Montano, provincia di Bologna, in un territorio collinare la cui struttura orografica con il tempo mostra alcuni limiti: l'azienda necessita di linee produttive di una certa lunghezza, che mal si sposano con il saliscendi collinare. L'azienda decide dunque di allargare la propria attività produttiva nella pianura padana, il cui profilo meglio si adatta alle sue esigenze. Allo stabilimento originario si affianca nel 2010 Rozzano e nel 2017 il nuovo stabilimento di Capriate San Gervasio (BG), che permette l'installazione di 14 nuove linee e una capacità produttiva quasi doppia rispetto a quella di Gaggio Montano.

Nello stabilimento in provincia di Bologna avviene sia la lavorazione del caffè, sia la produzione delle macchine. Il ciclo di lavorazione del caffè è completo, dalla tostatura all'incapsulamento e al confezionamento, mentre per la parte meccanica vengono prodotti e assemblati i diversi componenti. A Gaggio Montano l'azienda rinforza col tempo la propria presenza con un secondo stabilimento dedicato allo stoccaggio e alla produzione di macchine professionali. Come si diceva, però, il territorio mostra i suoi limiti rispetto alle esigenze produttive, e l'azienda si allarga prima vicino a Milano e poi con lo stabilimento di Capriate, il più recente, che impiega nuovi macchinari

avanzati per la lavorazione del caffè e per la produzione delle macchine. Nel 2017 Caffitaly raggiunge la capacità produttiva di 1,3 miliardi di capsule.

Gli anni centrali del decennio sono densi di risultati e nuove iniziative. Nel 2015 viene avviata la produzione di capsule compatibili e l'anno successivo inizia la joint-venture con Tres Coracoes in Brasile, che porta all'apertura di un nuovo stabilimento a Montes Claros nello stato del Minas Gerais e alla produzione di capsule per il brand Tres, leader del mercato brasiliano. Questo moderno stabilimento avvia la produzione con tre linee e raggiunge 28 milioni di capsule prodotte nel 2020.

L'espansione nella produzione di capsule procede di pari passo con lo sviluppo tecnologico delle macchine per preparare il caffè: le parti fondamentali del "sistema" devono rimanere sinergiche per l'affermazione sui mercati. Al continuo aumento della capacità produttiva delle capsule si accompagna, nel 2017, la realizzazione e distribuzione di una nuova macchina entry level, efficiente ed economica, che si afferma velocemente con più di 200.000 unità vendute e conquista il premio "Best European Product Design Award".

La storia dello sviluppo di questa impresa non è solo un percorso di innovazione produttiva, ma anche di ricerca di nuove soluzioni distributive. Già nel 2012 Caffitaly avvia il proprio progetto retail con i primi "Caffitaly Shop", oggi circa un centinaio, ai quali si accompagna una fitta rete di rivenditori multimarca. Nel 2021 viene creata anche la distribuzione diretta via internet e avviato il nuovo servizio e-commerce.

L'azienda vive un momento di difficoltà all'inizio degli anni 20. L'arrivo di un nuovo Amministratore Delegato, alla fine del 2023, porta al varo di un nuovo piano industriale. A valle di questa fase di transizione, che ha comportato una ristrutturazione e un aumento di capitale, l'azienda è ora in via di risanamento e sta aprendo un nuovo capitolo della sua storia.

L'espansione sul mercato non avviene esclusivamente attraverso il proprio marchio, ma anche attraverso accordi rilevanti che portano alla produzione di capsule di caffè per altri brand – tra gli altri Kimbo e Borbone – e a partnership strategiche, come quella del 2023 con "Costa X", il secondo marchio di caffè al mondo, parte di The Coca Cola Company. L'immagine qui a fianco offre una sintesi della capacità produttiva e distributiva di questa azienda nel mondo. Ma non c'è solo caffè oggi nell'orizzonte produttivo e commerciale di questa impresa: da qualche tempo, come si accennava, essa ha cominciato a distribuire tè, infusi e altre bevande compatibili con le proprie macchine, con il marchio proprio e per marchi altrui, quali Twinings e Ricola.

Soluzioni produttive e partnership commerciali procedono di concerto negli anni, e fanno oggi di Caffitaly, un'azienda in espansione globale, capace di distribuire il proprio sistema di capsule e macchine in 70 paesi, integrando i prodotti a marchio proprio con un ampio parco di capsule compatibili. Oggi l'azienda, gestita interamente da due fondi di Private Equity, conta su 22 linee produttive e una produzione annua di circa 1,7 miliardi di capsule, raggiungendo nel 2022 i 145 milioni di fatturato. Per Caffitaly lavorano oggi 380 dipendenti diretti, con una quota di lavoratori interinali flessibile nel tempo, tra le 20 e le 25 unità.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come si diceva, alla base dell'affermazione di Caffitaly c'è un *sistema* che moltiplica il valore dei suoi due componenti: il caffè, la macchina per produrre questa bevanda tanto amata e la capsula, il terzo elemento

fondamentale che le collega. Per spiegare come questa soluzione abbia avuto tale successo possiamo fare riferimento al concetto di "doppio" che sembra contraddistinguere la tecnologia di Caffitaly: la capsula possiede un doppio filtro, la macchina produce una doppia infusione, con due pressioni differenti.

Incominciamo dal primo elemento citato: la capsula. Progettata interamente in Italia, essa contiene 8 grammi di miscela di caffè tostato e macinato, che viene dapprima bagnata in modo omogeneo, durante la fase di pre-infusione - grazie al filtro superiore - per consentire poi una migliore estrazione, assicurata dalla contro pressione del filtro inferiore. La tecnologia e la struttura della capsula consentono il confezionamento di varie tipologie di caffè, dall'espresso al caffè americano.

Alla tecnologia del filtro corrisponde naturalmente una corrispondente soluzione nella macchina, capace di riconoscere le caratteristiche della specifica tipologia di capsule e di realizzare la doppia infusione: dopo la pre-infusione, realizzata con una tecnologia a brevetto internazionale, avviene l'infusione a pressione, che garantisce non solo la qualità del sapore, ma anche una crema corposa. La macchina è poi in grado di utilizzare un doppio livello di pressione, a seconda della bevanda da produrre: un livello di pressione alta e più adatto per l'espresso, mentre un livello di pressione più bassa è idoneo per il caffè americano, per altre bevande calde e per gli infusi. Queste soluzioni tecnologiche consentono l'utilizzo ottimale per ogni miscela di caffè o di altre bevande, esaltando gli aromi e le caratteristiche specifiche del prodotto.

Accanto a queste soluzioni produttive e tecnologiche, che possiamo considerare le colonne del successo internazionale di Caffitaly, le strategie di sviluppo dell'azienda stanno in questi anni integrando nuovi elementi sul piano sia organizzativo che commerciale. L'uscita dal lungo e difficile periodo del Covid è stata, infatti, l'occasione per un rilancio anche in termini di innovazione verso la sostenibilità e il digital. Il percorso verso l'innovazione trova oggi nella sostenibilità il suo passaggio ineludibile e testimonianza di questa sensibilità – che si presenta come un fattore culturale, oltre che un effettivo sostegno nel ridefinire l'attrattività dell'azienda – sono la redazione annuale del Bilancio di Sostenibilità e il lavoro del team R&D, che sta finalizzando le ricerche per la produzione e l'utilizzo di una capsula completamente compostabile, che sarà lanciata entro l'anno. Si tratta di risultati di grande rilievo, prodotti della pressione competitiva sull'innovazione green, da una parte, e da un impulso interno verso una produzione sempre più sostenibile, dall'altra.

L'innovazione in Caffitaly non riguarda solamente la tecnologia di prodotto, ma anche i processi di gestione commerciale. Il recente ingresso in azienda di un Head of Digital chiamato a sviluppare il CRM e il canale e-commerce, è espressione di una volontà di stabilizzare la spinta innovativa dell'azienda in direzione commerciale e digitale. Considerata la sua dimensione e i suoi obiettivi di sviluppo strategico e commerciale, è fondamentale avere a disposizione strumenti sofisticati per l'analisi e la gestione della clientela, quella attuale e quella prospect. Con il tempo, infatti, la presenza commerciale e distributiva di Caffitaly si è sviluppata e articolata, sia in Italia, sia all'estero. Oggi il 70% del fatturato dell'azienda viene generato del mercato B2B all'estero attraverso una rete di distributori. In Italia è invece prevalentemente cresciuto il mercato B2C e l'azienda distribuisce i propri prodotti attraverso negozi monomarca o momarca.

Le potenzialità di sviluppo del business nei prossimi anni appaiono maggiori nel mercato retail nazionale, piuttosto che nel resto del mondo. La penetrazione sul mercato estero ha raggiunto, infatti, nei contesti già conquistati

dall'azione commerciale, quote di mercato significative, con marginalità stabili e accordi commerciali consolidati, frutto di negoziazioni storiche, e appare complesso immaginare una ulteriore importante espansione. In questo caso, la direttrice di sviluppo appare diretta verso mercati e ancora non raggiunti dall'espansione commerciale dell'azienda, come per esempio l'Arabia. Nella spinta verso l'estero, un'azienda alimentare "made in Italy" che vende caffè parte in molti casi avvantaggiata.

D'altra parte, il mercato nazionale appare avere ancora grandi potenzialità di sviluppo. Una delle leve fondamentali del nuovo piano industriale è infatti centrata sullo sviluppo di una rete di negozi di prossimità all'interno dei centri urbani, per rendere la presenza di Caffitaly parte dell'esperienza quotidiana di acquisto degli abitanti delle nostre città. In un mercato retail sempre più propenso a generare *experience* positive come strumento fondamentale di vendita, l'idea è accogliere il cliente nel suo quotidiano percorso di acquisto locale e costruire con lui la consolidata relazione di fiducia che si ha solitamente con il fruttivendolo o il panettiere sotto casa. La strategia commerciale appare coerente con il posizionamento di prodotto di alta qualità: le capsule Caffitaly contengono infatti una maggiore quantità e una più alta qualità di caffè (gli stessi 8 grammi della tazzina del bar), alle quali corrisponde un costo superiore alla media, che dunque deve essere accompagnato e giustificato da un adeguato storytelling commerciale e da una esperienza di acquisto coerente.

Il riassetto della presenza commerciale sui diversi mercati è stato accompagnato da una fase di riorganizzazione interna, attualmente in corso. Come spesso capita nelle fasi di cambiamento, l'insediamento del nuovo Amministratore Delegato è stata accompagnata da un rinnovamento della prima linea e da una riorganizzazione delle funzioni chiave per il rilancio. In questa prospettiva è stato deciso di separare la funzione di Ricerca e Sviluppo dalla Qualità, in passato riunite sotto la responsabilità di un'unica persona. Mentre per il Quality la decisione appare orientata verso una candidatura interna, più impegnativo appare il reclutamento del responsabile dell'R&D: il ruolo esige infatti una professionalità già matura e molto specializzata sul settore del caffè e questo restringe naturalmente il bacino verso il quale si dirige la ricerca. Non è ipotizzabile, infatti, una ricerca che superi i confini del settore. Essa appare complessa anche a causa del recente periodo turbolento vissuto dall'azienda e delle ripercussioni sulla sua attrattività.

2.5 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come si diceva, Caffitaly è gestita da due fondi di Private Equity. Questo assetto proprietario non influenza solo gli aspetti strategici inerenti allo sviluppo del business e le pratiche gestionali, ma spinge il suo impatto anche sulle modalità di comunicazione interna all'organizzazione, fino a raggiungere i contenuti della formazione. La presenza dei fondi e la conseguente esigenza di reportistica periodica, per esempio, ha spinto l'azienda a realizzare interventi formativi per il potenziamento delle competenze comunicative dei propri white collars – dagli impiegati ai manager responsabili di funzione – che prevedessero da una parte il rinforzo delle competenze linguistiche e dall'altra la capacità espositiva, di progettazione e di realizzazione di materiali da utilizzare durante i meeting. L'efficacia e l'efficienza del sistema di comunicazioni interne all'organizzazione sono oggi aspetti chiave per affrontare la complessità interna in termini di flussi di informazioni necessarie per lavorare e in termini di alimentazione dell'appartenenza: essere adeguatamente informato è oggi, per gli attori organizzativi a tutti i livelli, indispensabile per poter svolgere il proprio lavoro quanto per "sentirsi parte" dell'impresa.

L'efficacia di una presentazione di fronte a colleghi o investitori internazionali è infatti la risultante di un uso combinato di competenze diverse: occorre progettare lo storytelling delle argomentazioni, realizzare materiali visivi che accompagnino la presentazione, possedere una certa fluidità nell'esposizione ed esercitare la capacità di presenza e ascolto, che mettono in grado lo speaker di interessare l'uditorio e gestire una conversazione.

Ci si potrebbe domandare se all'esigenza di circolazione delle informazioni all'interno dell'azienda non possa essere data, a volte, una risposta più semplice rispetto ad una presentazione di fronte ai colleghi, magari attraverso e-mail o comunicazioni dirette tra gli interessati. In realtà, anche quando la comunicazione di dati ha una dimensione

squisitamente tecnica e avviene tra colleghi ben noti, esiste sempre la possibilità, nei gruppi internazionali come Caffitaly, che la reportistica venga richiesta dai fondi per qualche approfondimento verticale; da qui l'esigenza che essa sia progettata e realizzata attraverso metodi e strumenti della massima efficacia. D'altro canto, una buona sintesi è possibile solo a valle di un'adeguata analisi. La qualità dei dati, la loro estrazione, la loro analisi e la scelta di quali saranno oggetto di comunicazione sono elementi essenziali della reportistica corrente e dell'intero sistema comunicativo interno dell'impresa.

Sono due, dunque, i fili intrecciati che fanno l'efficacia e la qualità della comunicazione: da una parte la pulizia del dato, la comprensione esaustiva della sua finalità e del suo significato, dall'altra parte l'efficacia della comunicazione che lo veicola. La volontà di sviluppare competenze analitiche e comunicative di questo tipo ha portato le Risorse Umane a progettare un percorso formativo consistente e articolato negli anni, all'interno del quale certamente si colloca il Piano Formativo oggetto di questo caso.

Un esempio espressivo di queste esigenze è il monthly meeting, il periodico appuntamento del gruppo dirigente per l'analisi sull'andamento d'insieme dell'azienda, un momento importante di condivisione nel corso del quale vengono prese decisioni rilevanti, ma anche un momento rischioso durante il quale, se viene persa la lucidità della sintesi, c'è il concreto rischio di perdere l'attenzione dell'uditorio e la visione d'insieme attraverso approfondimenti, senz'altro utili ma poco opportuni in quella sede. L'attenta gestione dell'attenzione e del tempo, proprio e degli altri, è, dunque, la composita competenza di base per la riuscita di questi momenti di incontro: ogni manager ha a disposizione solo alcuni minuti per informare i colleghi sull'andamento delle attività sotto la propria responsabilità e l'insieme delle informazioni che condivide deve essere fruibile e comprensibile, deve offrire le informazioni fondamentali che possono interessare il resto dei presenti; entrare in verticale nelle analisi dei singoli capitoli sarebbe sicuramente sfoggio di grande preparazione, ma consumerebbe anzitempo la capacità di attenzione e il tempo a disposizione del gruppo.

L'integrazione tra interventi formativi tesi all'approfondimento analitico dei dati, da una parte, e alla loro efficace presentazione attraverso slide, dall'altra, sembrano dunque suggerire l'immagine che la *sostanza*, pur di centrale importanza, debba essere accompagnata da un'adeguata *forma*, vale a dire da una presentazione efficace in termini visivi, oratori e di organizzazione dei contenuti. Tutto ciò avviene in Caffitaly all'insegna della massima concretezza. Se chiare, sintetiche e immediate devono essere le presentazioni in azienda, anche le pratiche formative non possono che essere informate della stessa intenzionalità. Esse, infatti, hanno un taglio molto operativo, come si vedrà meglio in seguito: dall'analisi iniziale dei fabbisogni formativi fino all'erogazione delle azioni formative, tutto avviene all'insegna della concretezza, molto vicino alle esigenze organizzative e di business.

A contribuire al successo complessivo di questo Piano formativo e, in termini generali, a determinare il buon esito delle iniziative formative realizzate da Caffitaly, è stato sicuramente il buon clima di collaborazione tra le parti sociali. Tutti i piani formativi realizzati con Fondimpresa vengono controfirmati dalle rappresentanze sindacali interne all'azienda, siano essi interventi più tecnici per i White Collar, siano essi interventi più trasversali sulle soft skills oppure interventi dedicati specificatamente ai Blue Collar: in tutti i casi i rappresentanti dei lavoratori sono parte attiva, sia nel sistema di raccolta delle informazioni, sia attraverso un contributo diretto alla spinta per la realizzazione delle attività di formazione. Pur essendo i sindacati, naturalmente, più attenti alla formazione su alcuni temi "core" del lavoro – in primo luogo, quella relativa a salute e sicurezza – essi si mostrano in genere molto favorevoli alle azioni formative e in molti casi chiedono attivamente la loro realizzazione.

2.6 **Considerazioni riepilogative**

La traiettoria di Caffitaly, la sua storia e la sua evoluzione nel tempo, fino agli sviluppi attuali, mostrano in maniera quasi esemplare come al successo sul mercato e allo sviluppo esterno dell'impresa corrisponda una diversificazione interna e una esigenza crescente di integrazione tra tutte le sue parti. In primo luogo, di integrazione *comunicativa* tra le sue parti. Per consentire uno sviluppo armonico dell'impresa, infatti, il sistema organizzativo interno deve

garantire una sua coerenza, la quale non può che basarsi su un adeguato sistema di comunicazione orizzontale e trasversale, oltreché verticale. Non stupisce dunque che una attenta analisi dei bisogni formativi evidenzi due elementi utili alla gestione della complessità interna: la correttezza del dato e la competenza comunicativa.

Essere in grado di individuare ed estrapolare correttamente i dati, attraverso tecnologie adeguate, si presenta dunque come la base di un corretto flusso informativo. Il dato, di per sé, tuttavia, serve a poco: per acquisire senso, esso va veicolato in modo efficace e argomentato ai colleghi. In modo coerente con questo percorso, il Piano Formativo oggetto di questo caso si concentra sull'analisi dei dati e sulla progettazione e realizzazione di presentazioni efficaci.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La corrispondenza tra i fabbisogni formativi e gli effettivi obiettivi e contenuti degli interventi formativi sono frutto di una precisa regia del processo formativo e, in particolare, nella sua prima fase, di una attenta analisi delle esigenze organizzative e dei bisogni di sviluppo delle competenze. In Caffitaly l'analisi dei bisogni formativi viene realizzata durante i mesi dell'autunno, in modo tale da poter predisporre la progettazione e la programmazione delle iniziative prima della fine dell'anno e poter iniziare il nuovo anno con il programma approvato e calendarizzato. Il programma di formazione di Caffitaly viene infatti redatto su base annuale. Nella fase di analisi dei bisogni, le Risorse Umane raccolgono i bisogni formativi attraverso interviste che raggiungono i responsabili di funzione e la linea dei loro riporti. Sulla base di quanto raccolto viene predisposto il piano di formazione annuale e progettate le singole azioni formative. Nel caso del Piano Formativo oggetto di questo caso, l'analisi dei bisogni è stata condotta da un gruppo di progettisti ed ha incluso anche e interviste con le figure apicali. Il coinvolgimento dei manager di vertice è di cruciale importanza per dare profondità all'analisi dei bisogni, che non emergono solamente "bottom up", dalle esigenze di funzionamento corrente dell'organizzazione, ma acquisiscono così prospettiva strategica e allineano davvero la formazione alle esigenze di sviluppo dell'impresa nel tempo.

I fabbisogni formativi possono essere di natura contingente – *di volta in volta* – e derivare dalle criticità del lavoro quotidiano, oppure essere stati "istituzionalizzati" in percorsi di sviluppo stabili e articolati nel tempo. La formazione tecnica appartiene prevalentemente alla prima categoria: viene progettata ed erogata quando emerge un bisogno di rinforzare alcune abilità o conoscenze in un numero sufficiente di persone; la formazione sulle soft skills, il coaching o i programmi di mentorship, appartengono tipicamente ai percorsi di sviluppo delle professionalità, realizzati periodicamente nel tempo.

Nel caso di Caffitaly e del Piano Formativo oggetto di questo caso, molto utile è stato l'intervento della società di consulenza e formazione Samsic, nella persona di Fabio Sala, presente nella relazione con l'azienda sin dall'inizio del progetto e regista insieme alle Risorse Umane dell'intero intervento. Considerata la recente uscita di Caffitaly da un periodo critico, è stata particolarmente utile l'esperienza di Samsic, società di consulenza e non solo fornitore di formazione. La capacità di questo partner di comprendere a fondo la situazione vissuta dall'azienda ha permesso di radicare l'analisi dei bisogni formativi nella comprensione della trasformazione organizzativa in atto e dunque di analizzare i bisogni di sviluppo delle competenze sulla base del concreto cambiamento in corso.

L'analisi dei fabbisogni formativi realizzata a monte della redazione del Piano Formativo oggetto di questo caso ha messo in luce, come anticipato nel capitolo precedente, tre nuclei fondamentali, intorno ai quali è avvenuta poi la progettazione dei singoli interventi formativi. Il primo cluster di competenze da rinforzare riguardava le capacità di analisi ed elaborazione dei dati, a livello sia basico che avanzato. La precisione e la pulizia del dato sono la base di una corretta gestione dell'impresa, e la capacità di estrarre i dati significativi e argomentare il loro valore diventa indispensabile, tanto più in presenza di un assetto proprietario esigente in tal senso. Il secondo insieme di bisogni

emerso dalle interviste faceva riferimento alle competenze dei manager e del personale nella preparazione degli strumenti di condivisione delle informazioni, nonché del loro utilizzo durante i momenti di incontro. Preparare presentazioni efficaci e saper mantenere l'attenzione dei colleghi durante le riunioni si presentano come competenze sempre più cruciali negli ambienti ad alta complessità. Il terzo focus emerso dall'analisi dei fabbisogni formativi riguardava le esigenze di gestione delle attività produttive con una attenzione sempre maggiore alla sostenibilità. Il titolo dell'intervento formativo dedicato a quest'ultima finalità – Torrefazione Sostenibile – pone l'accento proprio sulle esigenze di considerare l'impatto sull'ambiente delle attività quotidiane, alla ricerca di nuove pratiche *green*.

L'analisi dei bisogni formativi consente, in modo contestuale alla raccolta delle finalità e dei focus di contenuto, anche l'individuazione di target prioritari, vale a dire di gruppi di lavoratori omogenei e corrispondenti a tali bisogni. Il piano formativo *Caffitaly system digitale e sostenibile* ha coinvolto nel complesso 30 persone, tra le quali otto operai. Nel caso, per esempio, dei seminari avanzati sull'analisi dei dati con Excel sono state coinvolte persone delle funzioni Finance e Procurement, chiamate quotidianamente a fare analisi numeriche di una certa complessità. I corsi di base di Excel vengono invece rivolti ad una platea più ampia, per esempio i capi turno, capi reparto e production coordinator, ai quali viene chiesto di saper utilizzare gli strumenti informatici di base per poter integrare il loro lavoro con quello del Plan production manager. Il corso sulle presentazioni efficaci è stato proposto ad un target manageriale più trasversale, nella convinzione che per avere un impatto complessivo rilevante le competenze per la progettazione dei materiali visivi e del loro utilizzo dovesse essere la più distribuita possibile tra le diverse funzioni. L'intervento formativo sulla Torrefazione Sostenibile è stato dedicato al personale di produzione, impegnato in prima persona nel contenere l'impatto ambientale delle diverse lavorazioni realizzate dall'azienda.

Rispetto alla composizione dell'offerta formativa, può essere interessante una nota sulle esigenze di finanziamento dei piano formativo annuale e sulla relazione tra l'ammontare complessivo richiesto dalle iniziative del piano formativo annuale e le capacità di finanziamento di Fondimpresa. In termini generali, Fondimpresa riesce a finanziare circa l'80% delle iniziative predisposte da Caffitaly all'interno del piano di formazione annuale; la parte restante di tale piano viene finanziata attraverso un budget aziendale. La pratica dello stabilire dapprima quali iniziative saranno realizzate e, solo a valle di questo passaggio, attivare la considerazione di quali di queste saranno finanziate, sembra una pratica virtuosa: se l'approccio fosse opposto – basato cioè su una iniziale considerazione dell'ammontare finanziabile per poi procedere alla stesura del piano – aumenterebbero considerevolmente i rischi di una strozzatura delle iniziative per far rientrare la totalità di esse all'interno del finanziamento. Per quanto molte aziende decidano per questa seconda impostazione, un utilizzo strategico della formazione a sostegno delle attività organizzative e del business spinge sicuramente le imprese nella direzione praticata da Caffitaly: prima la raccolta dei bisogni formativi e la chiarezza sulle loro finalità a sostegno dello sviluppo, poi la ricerca di finanziamenti e l'eventuale integrazione con risorse economiche dell'impresa stessa.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Prima dell'inizio della fase di erogazione e a completamento del percorso progettuale, è stato proposto all'impresa un momento di restituzione della microprogettazione agli stakeholder interni, con la presenza del docente. Un incontro di questo tipo consente di mantenere molto alto il livello di coerenza non solo tra i fabbisogni formativi raccolti e le scelte dei contenuti, ma anche tra le soluzioni metodologiche proposte e alcuni elementi di fondo della cultura organizzativa. Il livello di interazione didattica prevista dalla progettazione, lo stile di relazione del docente, gli spazi lasciati alla discussione critica all'interno della didattica – per citare alcuni esempi – non sono neutri rispetto ai principi che guidano quotidianamente il lavoro e devono dunque mantenere con essi una certa coerenza. Il termine di un incontro di condivisione della micro-progettazione suggella un'alleanza stretta tra tutti gli attori coinvolti e costituisce il "battesimo" definitivo del progetto formativo.

Per la realizzazione del piano formativo "Caffitaly system digitale e sostenibile" l'azienda ha scelto la soluzione metodologica della FAD sincrona. Questa soluzione permette infatti la contestuale partecipazione di persone appartenenti alle due diverse sedi dell'azienda, oltre ad ottimizzare i tempi di tutti gli attori coinvolti, compreso il formatore. La formazione a distanza attraverso le tecnologie ricalca oggi molto da vicino il ritmo quotidiano del lavoro, che ha nel tempo annullato le distanze e ritmato la giornata di lavoro attraverso "call", scambi di documenti digitali e interazioni da luoghi diversi. Durante l'intervista realizzata per la redazione di questo caso, è emersa anche la caratteristica della formazione a distanza di concentrare l'attenzione sui contenuti, evitando tutti gli sfridi di tempo degli eventi realizzati in aula.

Seguendo questa impostazione, la formazione sull'analisi dei dati, così come quella sulle presentazioni efficaci sono state organizzate attraverso 4 moduli di 4 ore ciascuno, integrati da 24 ore di autoapprendimento. Sono state realizzate due edizioni del Training Microsoft 365 "Livello avanzato: analisi avanzata dei dati", una edizione del "Livello base: imputazione ed analisi dei dati", una edizione del corso "Presentazioni efficaci". Unica eccezione rispetto alla scelta della FAD sincrona, è stato il percorso sulla "Torrefazione Sostenibile", erogato in modo più tradizionale attraverso 16 ore in presenza e 24 ore in affiancamento a distanza.

Per mantenere alto il livello dell'attenzione, la progettazione degli interventi a distanza è stata basata su un'interazione molto frequente, quasi un dialogo continuo tra docente e partecipanti. La costruzione di gruppi di apprendimento coesi è naturalmente facilitata se il gruppo ha una dimensione limitata in termini numerici, e se la presentazione dei contenuti viene adeguatamente ritmata da esempi concreti ed esercitazioni. Queste ultime, in particolare, sono state ampiamente inserite nella progettazione e hanno permesso una didattica vivace tra i partecipanti.

La scelta di erogare le diverse sessioni a distanza risponde, in realtà, non solo a criteri di opportunità ed efficienza negli spostamenti, ma nche ad una esigenza generale di indirizzare le pratiche quotidiane di lavoro – e tra esse la formazione – verso un più ampio utilizzo di tecnologie e modalità digitali di lavoro. Tra le finalità del Piano Formativo oggetto di questo caso, così come riportate nel formulario iniziale, troviamo infatti un esplicito riferimento al meta-allenamento di competenze digitali. Nello spazio dedicato agli obiettivi del progetto, il documento sottolinea infatti l'esigenza di "*rafforzare le competenze digitali di base ed il know-how aziendale per garantire maggiore autonomia e flessibilità al personale*" e di "*potenziare le digital collaboration skills che possano permettere ai lavoratori di favorire la condivisione immediata di dati e informazioni e di ottimizzare il processo collaborativo interfunzionale*". La scelta delle metodologie didattiche, dunque, non è neutra rispetto a queste finalità di evoluzione strumentale e sostiene il generale processo di innovazione delle pratiche quotidiane.

Interessante ed efficace appare la scelta della società di consulenza e formazione di dare continuità alla presenza degli attori lungo il percorso, con l'introduzione del ruolo di *project manager* che cura tutto l'arco del processo dalla progettazione alla presenza in aula. Il fatto che lo stesso gruppo di professionisti, dopo aver curato la fase di raccolta dei bisogni formativi, sia stato direttamente impegnato nel percorso di progettazione e abbia poi affiancato l'erogazione con attività di *tutorship* garantisce al Piano Formativo continuità e coerenza nel tempo, visibili nella percezione di qualità del processo da parte dei partecipanti e nell'impatto del loro apprendimento, come si vedrà più avanti.

Per dare massima espressione al taglio pratico, voluto dall'azienda, si è scelto di iniziare il percorso di apprendimento per i partecipanti attraverso alcune sessioni preliminari, i *Training Builds*, ancor prima dell'incontro dei partecipanti in aula, in modo tale che il tempo di erogazione collettiva desse il massimo spazio ad attività pratiche, collaborative, ai confronti tra i partecipanti e al supporto individuale, in una prospettiva di *flipped classroom*. L'obiettivo di questa metodologia è rendere l'aula un ambiente di apprendimento attivo, nel quale i partecipanti possono confrontarsi sulle sfide del lavoro, concentrarsi sullo sviluppo delle competenze e applicare le conoscenze già approfondite individualmente nelle sessioni a distanza asincrone. Con questa soluzione, potremmo dire che le

sessioni formative risultano "doppiamente" customizzate, dai consulenti in fase di progettazione e dai partecipanti stessi durante il loro percorso di avvicinamento all'aula.

Anche l'intervallo di tempo tra i moduli didattici è stato utilizzato per la realizzazione di sessioni di apprendimento individuale. Si tratta di moduli di autoformazione inseriti nel piano con la finalità di facilitare la metabolizzazione dei contenuti e il loro utilizzo in situazioni concrete. I partecipanti sono stati invitati dunque a eseguire delle esercitazioni che sono state poi oggetto di un confronto collettivo nella sessione successiva. Le scelte metodologiche che includono anche momenti di questo tipo permettono non solo di sostenere e rinforzare l'apprendimento attraverso l'utilizzo concreto dei contenuti, ma anche di mantenere alta l'attenzione durante le sessioni collettive e strettamente legati e coerenti i contenuti presentati ai problemi concreti di ogni giorno. L'alternarsi nel tempo di momenti collettivi e di sessione individuali permette poi in modo particolare l'assorbimento dei contenuti e la loro ritenzione nel lungo periodo.

Va sottolineato il fatto che per il corso di Excel sono state costituite delle classi diverse a seconda dell'utilizzo base o avanzato richiesto ai partecipanti sul lavoro. Questa suddivisione dei partecipanti per gruppi di livello omogeneo ha contribuito in maniera rilevante non solo all'apprendimento dei contenuti, ma anche al livello di gradimento immediato dell'iniziativa. In particolare, a beneficiarne è stato il team del Controllo di Gestione per il quale la didattica di Excel è stata adattata alle specifiche della reportistica chiesta a questa unità organizzativa. Un discorso analogo vale anche per i corsi di PowerPoint: potersi confrontare all'interno dei gruppi di apprendimento con colleghi aventi i medesimi bisogni formativi ha sicuramente contribuito al successo dell'iniziativa. Un processo così articolato nel tempo permette di valorizzare appieno la presenza di figure professionali che accompagnano il gruppo attraverso il programma, come il *project manager* di cui si diceva sopra.

L'intervista ai partecipanti ha consentito di far emergere con chiarezza il valore dei docenti che hanno condotto le sessioni, dei quali è stata riconosciuta non solo la preparazione tecnica ma anche la chiarezza nelle spiegazioni e la disponibilità all'approfondimento e al dialogo con i partecipanti: più il discorso si fa tecnico, più preziosa diventa la capacità del docente di utilizzare i concreti casi lavorativi dei partecipanti per illustrare i contenuti teorici. Questo approccio alla didattica consente non solo di offrire piena comprensione dei concetti, ma aiuta l'orientamento dei partecipanti verso la soluzione concreta di problemi e alimenta la loro motivazione verso la formazione. Molto apprezzati anche la modulazione nel tempo della didattica in sessioni brevi di 4 ore, che ha consentito ai partecipanti di disporre della rimanente parte della giornata per il loro lavoro e ha sicuramente facilitato l'assimilazione e la sperimentazione dei contenuti nel tempo.

Un'attenzione particolare in termini di contenuti merita l'intervento formativo intitolato Torrefazione Sostenibile. Esso è stato progettato e realizzato da una società specializzata e ha avuto come oggetto la rivisitazione in chiave di sostenibilità di alcuni elementi chiave della produzione del caffè: la qualità organolettica del caffè, i processi di tostatura, di macinatura e la qualità in tazza. Il caffè arriva in azienda verde e la tostatura è il processo fondamentale che garantisce la qualità del prodotto finale. Un errore con la temperatura o la durata cambia il sapore della miscela. Ripercorrere il processo di tostatura per renderlo maggiormente sostenibile significa, per esempio, discutere del livello di emissioni dei fumi, oppure della temperatura, che impatta sulla quantità di energia impiegata. Questo intervento formativo è stato riproposto a più riprese negli anni ed ha coinvolto gruppi diversi compresi gli operatori che concretamente, ogni giorno, sono impegnati nel processo di tostatura. Un corso di questo tipo non può che essere tenuto da docenti di grande esperienza e qualificazione, normalmente reperibili presso le accademie del caffè. Ancora più di quanto normalmente venga fatto, è indispensabile in questo caso che il docente venga preventivamente a visitare l'azienda per adattare i contenuti del corso alle esigenze e alle tecnologie presenti nell'impresa.

Il sistema di valutazione previsto dal processo formativo in Caffitaly comprende due dimensioni diverse, tra loro integrate: vengono in primo luogo predisposti degli strumenti di rilevazione quantitativa, che generano una

reportistica formalizzata a disposizione delle Risorse Umane e richiesta da Fondimpresa, e ad essi viene integrato un sistema di feedback informali e diretti tra gli stakeholder.

3.3 Considerazione riepilogative

Il piano formativo "Caffitaly system digitale e sostenibile" offre elementi di interesse, pur nella relativa semplicità di alcuni suoi contenuti, rispetto alla relazione tra formazione e cambiamento organizzativo. Esso ha infatti accompagnato una fase di rilancio di questa azienda e mostrato come sia importante, proprio in un momento di trasformazione, tanto rinforzare alcuni *basic* quanto cercare *profondità* in aree di conoscenza già note. Rispetto ai progetti di sviluppo dell'impresa, ma anche a quelli individuali di rinforzo delle professionalità, la presenza di un piano formativo strutturato è già di per sé un elemento di continuità e di rassicurazione, che possono essere ulteriormente amplificate dalla particolare cura di un processo articolato e popolato da molti attori – e sicuramente la formazione è tale – oltre che dalla presenza continuativa delle persone che lo nutrono e lo gestiscono, siano esse le Risorse Umane interne all'azienda o i consulenti. Costituisce un ulteriore elemento di interesse, la coerenza tra la generale auspicata evoluzione in direzione digitale dei processi di lavoro e la scelta delle metodologie formative a distanza: la formazione si configura, in questo alveo, come un ulteriore momento di allenamento delle skill digitali e del lavoro collaborativo mediato dalle tecnologie.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Le due dimensioni della valutazione della formazione già citate – quella quantitativa e standardizzata rilevata attraverso i questionari e quella qualitativa che emerge dall'incontro diretto tra i colleghi – costituiscono due parti complementari. La prima permette di ricondurre la formazione ad alcuni indici numerici facilmente confrontabili e comunicabili, anche all'esterno del circuito degli stakeholder direttamente interessati, trasmettendo in modo immediato il livello di gradimento dell'iniziativa.

La seconda permette solitamente una lettura più contestuale e approfondita del significato della formazione per i partecipanti, mantenendosi aperta anche ad apprendimenti e a stimoli emergenti, non progettati e non previsti. La natura intrinsecamente creativa ed emergente della formazione - che nasce anche solo dall'incontro di un gruppo di colleghi in un ambiente aperto e accogliente – e la natura associativa di qualunque apprendimento umano (*mi è venuto in mente che...*) mostrano potenzialità che sfuggono a qualsiasi questionario predefinito e si diffondono attraverso il dialogo. Le dimensioni contenute della popolazione di Caffitaly permettono ancora il confronto diretto tra i diversi attori ed è, dunque, estremamente positivo che durante l'intervista venga citato anche il dialogo diretto con i partecipanti come fonte di valutazione della formazione.

Al termine delle attività di erogazione, come si diceva, il processo prevede l'invio di un questionario di gradimento, una *customer satisfaction* dedicata in modo specifico alle iniziative formative. Per tutti i corsi previsti dal piano, queste indagini hanno restituito una percezione molto positiva da parte dei partecipanti. Su un piano sostanziale, poi, le indicazioni offerte da questi strumenti quantitativi vengono poi integrate dagli scambi diretti tra gli attori, che da un lato arricchiscono la valutazione con informazioni ulteriori, dall'altro aiutano a comprendere il significato degli indici numerici.

In Caffitaly, ad esercitare questa funzione di raccordo è la Direttrice del personale, che incontra direttamente i referenti delle funzioni per valutare insieme a loro se il cambiamento cercato nella formazione sia davvero avvenuto, sia stato quello desiderato, sia stato sufficiente, oppure necessiti di ulteriori interventi. Nel caso dei corsi

di PowerPoint, in particolare, la capacità di progettare e realizzare presentazioni efficaci è stata molto visibile nelle riunioni del management e nel "cambiamento di marcia" nelle presentazioni dei colleghi. Un indice qualitativo utilizzato invece nella valutazione dell'efficacia dei corsi di Excel è stata la crescente autonomia dei partecipanti nell'utilizzo di tecniche avanzate nell'elaborazione dei dati: il fatto che, senza aiuti esterni, queste persone potessero effettuare una elaborazione approfondita dei dati e raggiungere con rapidità gli obiettivi loro affidati, è stato tanto utile per rinvigorire la motivazione delle persone stesse quanto utile per l'azienda.

4.2 La prospettiva dei partecipanti

Christian, partecipante della funzione Acquisti sottolinea l'importanza dei calcoli preliminari realizzati attraverso Excel come base per una negoziazione efficace. Poter approfondire i calcoli rispetto a costi, per esempio, permette di fare delle previsioni affidabili nei diversi scenari e dunque sostiene una maggiore consapevolezza in chi, come lui, affronta la controparte negoziale nel processo di acquisto. Uno degli elementi di valore nella proposta formativa del Piano Formativo oggetto di questo caso è stato riconosciuto dai partecipanti in una didattica a "difficoltà crescenti": la prima parte del percorso formativo aveva la finalità di rinforzare alcune conoscenze basiche, in alcuni partecipanti già conosciute, per concentrarsi sulle sfide più complesse nella sua parte finale.

Anche Manuel, appartenente alla funzione Contabilità, sottolinea il valore del tempo risparmiato, nell'utilizzo di Excel, attraverso l'utilizzo di nuove formule. Ma non solo: l'utilizzo di funzioni avanzate consente non solo di risparmiare tempo, ma di evitare azioni manuali, e dunque abbassa la probabilità di errori. Commentando la sua esperienza formativa, Manuel ha sottolineato il valore dell'"accelerazione" che l'adozione di questi strumenti hanno consentito al suo lavoro. Al posto di usare funzioni basiche, l'apprendimento di funzionalità più evolute ha permesso di ridurre il tempo utilizzato per le medesime operazioni. Usare soluzioni di calcolo più avanzate significa liberare tempo dalle attività operative, ma, soprattutto, poter riutilizzare il tempo risparmiato per le attività *core* del proprio ruolo, a maggior valore aggiunto rispetto a quelle delegate alla macchina.

Sullo sfondo di una esperienza di apprendimento ampiamente positiva, i partecipanti intervistati propongono una semplice innovazione organizzativa per impedire alla conoscenza di disperdersi nel tempo. La proposta riguarda l'istituzione di un database che raccolga i materiali di tutte le lezioni realizzate durante il corso. Questi materiali sono stati puntualmente inviati, attraverso comunicazioni successive, ai partecipanti, lasciando loro la responsabilità di raccoglierli e organizzarli, ciascuno secondo le proprie preferenze. La proposta riguarda, in modo complementare rispetto alla conservazione individuale, l'istituzione di un unico "luogo" digitale, facilmente raggiungibile da tutti, nel quale raccogliere in modo centralizzato i materiali didattici del corso. Questa soluzione consentirebbe ai partecipanti stessi di ritrovare velocemente i contenuti già presentati per eventuali approfondimenti o ripassi, e, allo stesso modo, consentirebbe ad eventuali altri colleghi interessati di accostarsi ad essi.

5. CONCLUSIONI

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

Di fronte alla domanda esplicita e diretta su quali fossero i punti di forza del Piano Formativo "Caffitaly system digitale e sostenibile", la dott.ssa Aloisi riprende in sintesi alcuni punti emersi e sottolinea nuovamente un elemento chiave. Il valore di una proposta formativa, come quella descritta in questo caso, è da ricondurre in primo luogo alla concretezza degli strumenti offerti ai partecipanti. Saper utilizzare appieno le potenzialità di applicativi quali Excel e PowerPoint, significa fortificare la professionalità delle proprie persone attraverso il rinforzo di competenze specifiche di ruolo. Altri elementi di valore vengono riconosciuti – come abbiamo già citato - in alcune caratteristiche organizzative e metodologiche – piccoli gruppi, percorso modulare, formazione a distanza per

permettere l'accesso da sedi diverse, metodologie interattive, esemplificazioni e casi specifici; tutto deve avvenire, però, all'insegna della massima concretezza. La concretezza si presenta dunque non solo come elemento di efficacia della formazione e di utilità immediata, ma anche come elemento di legittimazione organizzativa dell'intervento stesso a come chiave per attivare la motivazione dei partecipanti: la percezione di fare qualcosa concretamente utile all'azienda e al proprio lavoro è sicuramente uno degli elementi che hanno permesso il successo di questo piano formativo.

Come si accennava nell'introduzione a questo caso, infatti, il concetto di concretezza non può esaurirsi nella dimensione tecnico-strumentale della formazione: per essere *concreta* ed efficace, la slide così come la formula sofisticata utilizzata in una cella di Excel, devono non solo essere precise e utili ma anche contestualizzate e dirette ad una finalità che tiene conto del contesto organizzativo. In altre parole, devono essere usate con la *consapevolezza* del bisogno a cui rispondono e degli impatti che possono produrre. L'esempio viene fatto, durante l'intervista, a proposito di Excel: il valore aggiunto di questa formazione, all'apparenza così "tecnica", supera l'abilità relativa all'utilizzo di formule o soluzioni concrete per risolvere i problemi, pur di grande valore, e riesce ad arrivare al suo fondamento, vale a dire all'importanza del dato, della sua pulizia e chiarezza. Ciò che i partecipanti acquisiscono, dunque, non riguarda solamente l'abile elaborazione dei dati, ma l'autoconsapevolezza di quanto il dato accurato sia centrale nelle attività di gestione. La comprensione del senso della formazione illumina, *ex ante* oppure *ex post*, la componente tecnica.

Un discorso analogo riguarda, naturalmente, anche la preparazione di presentazioni efficaci, che, ancora una volta, appare possibile nelle sue soluzioni tecniche solo sulla base di una comprensione solida di come questo strumento si inserisce in una dinamica comunicativa tra esseri umani: benvenuta la tecnica e le soluzioni creative nelle slide, ma solo fino a quando sostengono un efficace dialogo interpersonale.

A corollario di questa sintesi, un ultimo – ma non meno rilevante - elemento: queste competenze, per quanto ampiamente utilizzate in Caffitaly, costituiscono un corredo di competenze professionali che le persone portano con sé anche in eventuali, successive, esperienze professionali. Esse costituiscono, in altre parole, elementi qualificanti di un bagaglio dinamico che definisce l'employability del lavoratore, riutilizzabili in contesti professionali – e non solo – diversi da quello attuale. Le ricadute del progetto formativo sono dunque multiple: gli apprendimenti vengono immediatamente riutilizzati nell'attività quotidiana, ma nel contempo essi alimentano non solo la motivazione attuale del lavoratore – sotto forma di gesto di attenzione e di investimento nella sua professionalità – ma anche la sua possibilità di reimpiego, costituendo in ultima analisi un capitale sociale di grande valore. Questo elemento non è sicuramente sfuggito ai partecipanti.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

I punti seguenti indicano in sintesi quattro buone pratiche rilevate nel corso della stesura di questo caso:

- Condivisione iniziale con i progettisti della formazione del contesto organizzativo, delle sue evoluzioni recenti, e delle finalità specifica del progetto formativo, non solo dei bisogni di apprendimento tecnico e di contenuti.
- Coinvolgimento del vertice aziendale nelle interviste di analisi dei bisogni
- Presenza di figure professionali che curano con continuità lo sviluppo dell'intero progetto formativo, dall'analisi dei bisogni iniziale, alla progettazione e alla cura dell'apprendimento «step by step» come tutor (project manager-tutor)
- Presentazione della micro-progettazione dell'intervento formativo a HR e ai manager dei partecipanti come ulteriore verifica della pertinenza e della concretezza dei contenuti e delle scelte didattiche.

SCHEDA SINTETICA - 2025

Nome Azienda	CAFFITALY SYSTEM S.p.a.
Regione	LOMBARDIA
Settore di Attività Economica	PREPARAZIONE - CONFEZIONAMENTO - LAVORAZIONE CAFFÈ
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☐ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☒ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 360103 Titolo Piano: Progetto formativo CAFFITALY SYSTEM DIGITALE E SOSTENIBILE
Tematiche formative	• Training Microsoft 365 "Livello avanzato: analisi avanzata dei dati" (2 ediz.) • Training Microsoft 365 "Livello base: imputazione ed analisi dei dati" (1 ediz.) • Training Microsoft 365 "Presentazioni efficaci" • Corso "Torrefazione Sostenibile" (1 ediz.)
Modalità didattiche	Formazione a distanza sincrona, moduli di autoapprendimento, formazione d'aula in presenza
Risultati della formazione	• Alcuni compiti inerenti le attività amministrative o gestionali sono state **velocizzate** attraverso l'uso avanzato di Excel; • Maggiore **consapevolezza individuale dell'importanza e l'accuratezza del dato;** • **Presentazioni** durante le riunioni più efficaci e coinvolgenti • Consolidamento della consapevolezza da parte di HR di contribuire alla **employability di lungo periodo** delle persone (funzione sociale allargata).
Buone Prassi Formative	• Condivisione iniziale con i progettisti della formazione del **contesto organizzativo**, delle sue evoluzioni recenti, e delle finalità specifica del progetto formativo, non solo dei bisogni di apprendimento tecnico e di contenuti. • **Coinvolgimento del vertice** aziendale nelle interviste di analisi dei bisogni • Presenza di figure professionali che curano con **continuità** lo sviluppo dell'intero progetto formativo, dall'analisi dei bisogni iniziale, alla progettazione e alla cura dell'apprendimento «step by step» come tutor (project manager-tutor) • **Presentazione della micro-progettazione** dell'intervento formativo a HR e ai manager dei partecipanti come ulteriore verifica della pertinenza e della concretezza dei contenuti e delle scelte didattiche