



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

GALBUSERA SPA

Ambito Tematico Strategico
Fondo Nuove Competenze

**ATTACCAMENTO ALLA MAGLIA E PROFESSIONALITÀ COME
RICETTA PER PRODOTTI ECCELLENTI**

A cura di Luca Quaratino

Codice identificativo del Piano: 365649

Titolo del Piano Formativo: IL FUTURO DIGITALE E GREEN DI GALBUSERA SPA

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. 6
3. IL PIANO FORMATIVO	pag. 7
3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologia e risultati	pag. 8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pag. 9
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	pag. 10
4.1 I cambiamenti generati dalla formazione	pag. 10
5. CONCLUSIONI	pag. 11
5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione	pag. 12
5.2 Buone prassi formative aziendali	pag. 12
5.3 Considerazioni finali	pag. 13
Scheda di sintesi	pag. 14

1. INTRODUZIONE

Il progetto formativo realizzato da GALBUSERA SPA a valere sul “Fondo Nuove Competenze istituito da ANPAL II edizione 2022” è riconducibile appunto all’ambito tematico strategico del Fondo Nuove Competenze (FNC). Come è noto, si tratta di una iniziativa rivolta ai datori di lavoro privati, incluse le società a partecipazione pubblica ex decreto legislativo n. 175 del 2016, forti della sottoscrizione di accordi collettivi di rimodulazione dell’orario di lavoro finalizzati a percorsi formativi di accrescimento delle professionalità dei lavoratori in specifici ambiti.

La finalità del FNC è quella di agevolare l’innalzamento del livello del capitale umano, offrendo ai lavoratori l’opportunità di acquisire nuove o maggiori competenze e di dotarsi degli strumenti utili per adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato di lavoro. Al contempo esso mira a sostenere le imprese nel processo di adeguamento ai nuovi modelli organizzativi e produttivi, in risposta alle transizioni ecologiche e digitali ovvero qualora emerga un bisogno di adeguamento strutturale delle competenze dei lavoratori conseguente alla sottoscrizione di accordi di sviluppo per progetti di investimento strategico ovvero conseguente al ricorso al Fondo per il sostegno alla transizione industriale. Per favorire tali processi di trasformazione aziendale, il FNC prevede il rimborso del costo delle ore di lavoro rimodulate destinate alla frequenza di percorsi di sviluppo delle competenze nell’ambito dei progetti formativi presentati ad Anpal.

In questo percorso, l’azienda è stata accompagnata da un partner formativo sia per la gestione del finanziamento sia per la progettazione e il coordinamento delle attività didattiche. Si tratta di Etjca, nata nel 1999 come Agenzia per il Lavoro, e oggi attiva in tutta Italia con oltre ottanta filiali che offrono un’ampia gamma di servizi legati al mondo del lavoro e della formazione. Come denota la denominazione sociale, al centro dei valori aziendali si trovano l’integrità, la trasparenza, l’innovazione responsabile e la collaborazione autentica. I servizi offerti da Etjca si articolano in tre macrocategorie: somministrazione, politiche attive e recruiting (mercato del lavoro); formazione finanziata e a mercato (formazione continua); assessment & development, coaching, welfare (servizi risorse umane). Con una base clienti di oltre 4.500 unità, l’azienda impiega oggi circa 450 collaboratori diretti.

Nello specifico, in questa progettualità si è attivato il ramo formativo di Etjca la cui missione consiste nel garantire competitività aziendale e occupabilità continua, facilitando l’adattamento delle persone ai cambiamenti lavorativi e tecnologici attraverso lo sviluppo delle competenze.

La collaborazione e fiducia tra Galbusera ed Etjca, ha costituito sicuramente sia una base solida su cui costruire la complessa sperimentazione sul FNC, sia una condizione di successo e soddisfazione dell’azienda per i risultati finali conseguiti attraverso questo investimento formativo.

La scelta di coinvolgere Galbusera nel processo di raccolta delle “Storie di Formazione” è in particolare riconducibile alla stringente coerenza del Piano realizzato rispetto alla più ampia strategia, definita a livello di AT Lombardia per il 2025, relativa alla realizzazione del monitoraggio valutativo. Essa è consistita nel focalizzare le “Storie di Formazione” su tre ambiti specifici:

- l’utilizzo del meccanismo del Fondo Nuove Competenze (FNC) al fine di cogliere le condizioni di efficacia e gli spazi di miglioramento futuro di tale soluzione;
- la centralità di contenuti formativi legati ai temi emergenti dell’Intelligenza Artificiale con l’obiettivo di intercettare le prime e probabilmente pionieristiche azioni di formazione in tale ambito;
- l’attenzione al tema del benessere delle persone in ambito organizzativo, sempre più al cuore delle strategie messe in campo dalle imprese per attrarre, fidelizzare e coinvolgere lavoratrici e lavoratori e per migliorare la qualità del clima organizzativo.

Accanto, dunque, al fatto di aver messo in pista un piano di formazione collegato al FNC, il caso di Galbusera, primaria azienda nel settore alimentare a livello italiano, è di grande interesse per un'ulteriore specifica ragione: vale a dire l'aver previsto un parallelo percorso di formazione – su tematiche analoghe - anche per le prime linee aziendali. Si tratta di un interessante approccio organico alla formazione teso a produrre uno sviluppo complessivo di competenze innovative a tutti i livelli organizzativi, favorendo così l'adozione diffusa di nuovi atteggiamenti e comportamenti lavorativi da parte di tutta la popolazione aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Come ci racconta con passione la Direttrice delle Risorse Umane, Galbusera S.p.A. è una realtà storica valtellinese, nata nel cuore della valle a Morbegno in provincia di Sondrio. Nel 1938, infatti, Ermete Galbusera decide di aprire un laboratorio accanto alla sua panetteria, dando vita a una produzione artigianale di biscotti e prodotti da forno. Il salto alla dimensione industriale avviene negli anni '60 con l'apertura di un primo stabilimento a Cosio Valtellino, e dove è tuttora concentrata la maggior parte delle attività produttive. Ed è proprio negli anni Sessanta che l'azienda comincia ad avere visibilità e presenza oltre i confini della valle, diventando rapidamente un punto di riferimento nel settore alimentare italiano. Questa espansione commerciale, prima a livello regionale e poi nazionale, è stata merito di uno stretto collaboratore del fondatore che, dopo un'esperienza come agente, ha guidato la crescita dell'azienda tanto da diventarne poi Amministratore Delegato. È grazie a questa strategia che sono state pienamente sviluppate la rete commerciale, la funzione amministrativa e di controllo e il marketing, funzioni che oggi sono collocate presso gli uffici 'corporate' di Agrate Brianza.

Nel tempo si sono aggiunti uno stabilimento produttivo a Vellezzo Bellini in provincia di Pavia e ben 19 punti vendita diretti per l'attività 'retail', tutti dislocati sul territorio lombardo. Si tratta dell'evoluzione, con format differenziati in base ai luoghi dove sono siti, di quelli che un tempo erano gli spacci aziendali; anche sotto questo profilo, una importante evoluzione del modello di business.

Dal punto di vista strettamente di prodotto, negli anni '70 e '80, l'azienda ha ampliato la sua offerta con prodotti iconici come "Zalet" e la linea dei frollini classici Galbusera, conquistando le tavole della colazione degli italiani. Nasce anche "Magretti", il primo cracker a ridotto contenuto di grassi, anticipando l'esigenza crescente verso un'alimentazione più equilibrata, che diventerà più avanti un cardine del posizionamento strategico della marca Galbusera. Così, il forte impegno per la qualità e il benessere porta Galbusera, nei primi anni 2000, a diventare una pioniera nell'alimentazione salustica con il lancio di linee innovative come "ZeroGrano" (senza glutine), BuoniCosi (senza zuccheri aggiunti) e RisosuRiso e anche Magretti

Nei tempi più recenti, vanno segnalati due momenti significativi di svolta nelle politiche aziendali. Il primo, nel 2011 quando l'azienda è stata pienamente 'managerializzata' grazie agli azionisti - tuttora proprietari dell'azienda al 100%, – che hanno fatto un passo indietro nella gestione, promuovendo l'ingresso di manager esterni con solida esperienza. Il secondo, nel 2014, con l'acquisizione di Tre Marie Ricorrenze, attraverso cui Galbusera ha ampliato la propria offerta anche nel segmento dei prodotti da ricorrenza, affiancando alla qualità e al benessere l'eccellenza della tradizione dolciaria italiana. Questa operazione ha segnato l'inizio di un nuovo capitolo per l'azienda che ha così ampliato il portafoglio dei propri prodotti e aumentato la presenza sul mercato sia con il brand Galbusera che con il brand Tre Marie.

In realtà, c'è qualcosa di più. A partire da questa diversificazione, Galbusera, ha impresso un'ulteriore evoluzione al proprio posizionamento sul mercato con la marca Tre Marie, integrando oltre alla categoria merceologica dei prodotti da ricorrenza anche quella dei prodotti che in azienda definiscono "*indulgence*". Si tratta di prodotti che,

pur rimanendo nel solco della tradizionale attenzione alla salute e alla qualità tipica dell'azienda, costituiscono un momento di "libertà" per il consumatore che si concede uno spazio di piacere alimentare.

Attualmente i dipendenti di Galbusera sono oltre 600, distribuiti in gran parte sullo stabilimento di Cosio e poi in misura quasi uguale tra la sede di Agrate, il plant di Vellezzo e la divisione retail. Presso la sede produttiva di Cosio si trovano gli impianti dedicati alla realizzazione di prodotti da forno dolci e salati, mentre a Vellezzo si concentra quella dei prodotti per le ricorrenze (panettoni e colombe pasquali).

Attualmente l'azienda ha incrementato il fatturato rispetto all'anno precedente del 3,3%.

Si distinguono, all'interno della gamma variegata di prodotti da forno, delle linee che rispondono ad esigenze alimentari e nutrizionali specifiche. Come viene spiegato durante l'intervista, si tratta di prodotti "senza" che non sono privativi della qualità e del gusto, ma sono proprio legati ad una specifica esigenza di salute. Come recita il noto slogan della marca Galbusera, "Sani con gusto".

I mercati serviti si collocano principalmente in Italia, a partire da tutta la GDO, mentre risulta più contenuta la presenza sui mercati esteri. Come viene più volte ribadito nel colloquio, Galbusera è in sintesi una realtà molto attenta alla qualità dei prodotti e ai bisogni dei consumatori anche grazie alla creazione di una filiera del grano 100% italiana e alla scelta accurata delle materie prime utilizzate. Su questo tema, negli anni, è stato creato un progetto che ha come obiettivo quello di perseguire la valorizzazione del territorio, delle buone pratiche agricole nonché garantire un'equa remunerazione di tutti i soggetti coinvolti nella filiera, anche attraverso la creazione di un disciplinare tecnico per garantire la massima qualità della materia prima. La filiera si concentra prevalentemente nel territorio di Lombardia, Emilia-Romagna e Piemonte, ma non solo, perché l'azienda, necessita di grandi volumi di grano.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Gli orientamenti strategici di fondo dell'impresa sono molto chiari e ruotano attorno ad alcuni concetti fondamentali tra loro fortemente interrelati: ascolto attento delle esigenze dei consumatori, offerta mirata su bisogni puntualmente segmentati, sostenibilità e controllo capillare della filiera, qualità massima delle materie prime, tensione costante all'innovazione per rispondere all'evoluzione dei comportamenti e degli stili di consumo. Il tutto per mettere sul mercato prodotti buoni e salutari.

"Come possiamo vivere bene con noi stessi, con gli altri e con l'ambiente? La risposta sta nelle nostre scelte quotidiane, a partire da quelle alimentari. Il cibo non è solo nutrimento: è la nostra prima fonte di salute e vitalità. Scegliere un'alimentazione equilibrata, fatta di prodotti di qualità, realizzati nel rispetto del territorio, e condividerli con le persone che amiamo, è il cuore del progetto di benessere che costruiamo giorno dopo giorno. Ed è quello che ci ispira da sempre a creare prodotti buoni e capaci di soddisfare le esigenze nutrizionali di ognuno. Con oltre 50 prodotti diversi, Galbusera è l'alleato che aiuta ciascuno a nutrire il proprio modo di volersi bene" (sito web).

Come recita il sito web aziendale, il principio ispiratore della visione della marca Galbusera consiste nel promuovere il benessere garantendo sempre ai consumatori ricette studiate per un'alimentazione equilibrata e creando prodotti buoni capaci di incontrare i gusti e soddisfare le esigenze nutrizionali di ognuno, a partire dalla scelta e dalla qualità delle materie prime, forse il vero punto cardine del modello di business.

Tutto ciò ha portato nel tempo l'azienda a investire massicciamente nella Ricerca & Sviluppo e nel Marketing, che probabilmente rappresentano le funzioni cardine dell'organizzazione a supporto dei processi di innovazione.

Come ricordano le intervistate, Galbusera è molto attenta a bilanciare l'attenzione tra linee di prodotto esistenti e il lancio di linee nuove che derivano dal processo di innovazione continua. Quest'ultimo, oltre che delle conoscenze e del know-how interno, beneficia anche della collaborazione con alcune università attive sui temi delle scienze e

delle tecnologie alimentari. Collaborazioni che consentono anche una parallela azione di *employer branding* sul mercato del lavoro dei giovani laureati.

Un altro pilastro della strategia di Galbusera è quello della sostenibilità ambientale, come ampiamente documentato dal Rapporto di Sostenibilità 2024. In questo senso le linee guida dell'impegno aziendale ruotano attorno ai seguenti temi: tracciabilità ed efficienza energetica, sviluppo di packaging sostenibili, gestione scarti di produzione in una logica di economia circolare, riduzione impatto ambientale delle fabbriche e degli uffici attraverso scelte concrete di risparmio energetico.

Questi impegni hanno trovato poi naturale esito nel tempo in alcune certificazioni a cui l'azienda ha volontariamente aderito: ISO 14001, UNI EN ISO 45001, IFS FOOD (International Food Standard), BRCS (Brand Reputation, Compliance Global Standard).

Infine, vale la pena ricordare anche l'impegno concreto da parte dell'azienda sulla difesa e il sostegno alla biodiversità. Api e fiori hanno un ruolo chiave per la vitalità dei campi. Per questo, nelle aree geografiche della filiera, l'azienda ha creato oasi di fiori e piante a fioritura diversificata, per garantire la presenza di fiori per un lungo periodo e attrarre le api e gli insetti impollinatori, primo anello dell'ecosistema.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

All'interno del quadro strategico delineato risultano chiari gli obiettivi che oggi l'azienda si pone di raggiungere attraverso la leva della formazione continua il cui utilizzo rispecchia da vicino la più generale filosofia e strategia di gestione e sviluppo delle persone. Come osserva la Direttrice delle Risorse Umane, alla base di tutto si colloca il binomio "prodotti e persone", vale a dire che l'azienda offre ai propri lavoratori la stessa cura e attenzione che ha storicamente dedicato ai propri prodotti. Senza investimenti sulle persone non sarebbe possibile avere prodotti così buoni e di così alta qualità. Non a caso, in azienda più che di "risorse umane" – qualcosa che si consuma – si preferisce parlare di capitale umano, qualcosa che invece va costantemente alimentato e valorizzato. Il capitale umano rappresenta davvero il motore dell'azienda, come dimostra quello che in Galbusera amano definire "l'attaccamento alla maglia", un'eccezione notevole nell'attuale mercato del lavoro. E se è vero che c'è stato un po' di movimento post covid, il fenomeno è poi rientrato nei valori fisiologici storici dell'azienda. Durante l'intervista viene più volte ribadito che le persone sono orgogliose di lavorare in Galbusera, elemento di recente confermato durante un'azione diffusa di assesment in occasione della quale sono state intervistati molti collaboratori al fine di intercettare il loro sentimento verso l'organizzazione e l'esperienza di lavoro.

Alla domanda circa il modo in cui in azienda si è riusciti nel tempo a produrre questo clima di profondo orgoglio e attaccamento alla maglia, la Direttrice delle Risorse Umane offre un quadro di sintesi molto preciso. L'idea, in sé piuttosto semplice, è di dare concretezza quotidiana ai valori di fondo della cultura aziendale e praticarli nella relazione con le persone. In primis, il coinvolgimento diffuso dei collaboratori, attraverso un ambiente di lavoro sicuro, partecipativo e motivante; se è vero che la gerarchia in azienda inevitabilmente esiste, allo stesso tempo i rapporti vanno oltre i rapporti gerarchici disegnati dall'organigramma, favorendo relazioni informali e psicologicamente sicure; in secondo luogo, la disponibilità e la facile rintracciabilità delle prime e delle seconde linee aziendali, dall'amministratore delegato a scendere; in terzo luogo, il rispetto dei diritti dei lavoratori che in azienda è un impegno serio, costante e quotidiano e che si traduce nel promuovere lo sviluppo delle competenze individuali, valorizzare le diversità e assicurare un ambiente quanto più inclusivo. A titolo di esempio, la responsabile della formazione ricorda che quando vengono fatte le interviste al nuovo personale (a circa un mese dall'ingresso nell'organizzazione) immancabilmente queste persone riportano la sensazione di lavorare da una vita in Galbusera, a testimonianza della capacità dell'azienda di essere inclusiva e accogliente anche con i nuovi dipendenti. Quindi una famiglia che è capace di essere aperta verso chi arriva da fuori.

La cosa interessante è che questo approccio alle persone non è esclusivo dei territori della Valtellina, dove tutto è iniziato e presumibilmente c'è un diffuso senso di gratitudine per il benessere che l'azienda ha portato in quelle terre periferiche rispetto allo sviluppo industriale. È un'aria che si respira anche negli uffici di Agrate, nello stabilimento di Pavia e nei punti vendita della rete retail.

Stringendo il focus sulla leva formativa, l'impegno di Galbusera in questa direzione non solo è dichiarato formalmente nel Rapporto di Sostenibilità 2024, ma è testimoniato concretamente durante l'intervista dalla conferma che l'azienda sarà impegnata ad investire nella formazione finanziata e non. Gli investimenti formativi sono d'altronde diretta conseguenza della "filosofia HR" sin qui descritta e ne rappresentano una traduzione operativa: da sempre l'impegno è di fare formazione a trecentosessanta gradi, coinvolgendo tutti i livelli, ruoli e mansioni, negli uffici e negli stabilimenti.

A monte vi sono consolidate prassi di analisi dei fabbisogni. Come osserva la Responsabile della Formazione, i primi passi che vengono attuati, nell'ottica della crescita delle competenze e dell'innovazione del business, consistono nel verificare, direttamente con tutte le direzioni, le esigenze formative. Raccolti i fabbisogni, poi, si procede a organizzare e programmare le attività formative dell'anno in piena coerenza con gli obiettivi aziendali. Nel confronto emergono anche alcuni filoni tematici su cui da tempo l'azienda investe con costanza: oltre alle conoscenze tecnico-funzionali, le abilità comportamentali, la cooperazione nei gruppi di lavoro, la gestione delle riunioni.

Di recente, a questi si sono affiancati alcuni temi emergenti quali la cybersicurezza, l'evoluzione dell'information technology e l'intelligenza artificiale, che sarà un argomento del prossimo piano e porterà Galbusera alla trasformazione di molti processi aziendali ricercando il miglioramento dell'efficienza, della produttività e della sicurezza attraverso la digitalizzazione. Si tratta di una scelta strategica dal momento che i due plant aziendali sono ispirati ai principi dell'industria 4.0 e orientati verso l'evoluzione dell'industria 5.0. In questo momento gli investimenti sui temi del digitale – anche attraverso il piano oggetto dell'intervista – sono una tappa chiave di un percorso di ampio respiro e di lungo termine in cui l'azienda è passata dalla gestione meccanica degli impianti a una gestione digitale. Di recente è stato in tal senso attivato un nuovo percorso di Lean manufacturing, ispirato al WCM prima sugli stabilimenti produttivi e verrà successivamente esteso alle restanti aree dell'azienda.

Altro tema su cui si continuerà a investire con la formazione è quello dell'impatto ambientale che diventa sempre più importante visto l'aumento rilevante in corso dei volumi di produzione. Verrà posta particolare attenzione al contenimento dei consumi energetici che intende diventare sempre più efficiente e totalmente green, sia per la parte elettrica che per la parte gas. E proprio in risposta a queste esigenze strutturali si colloca il Piano "Il futuro digitale e green di Galbusera" come occasione di formazione continua per lo sviluppo delle persone e dell'organizzazione in questa direzione.

Per quanto concerne il ruolo delle parti sociali rispetto al Piano Formativo in esame, l'intervista fa emergere un quadro molto positivo di relazioni fluide e costruttive. Come raccontano le interlocutrici, Galbusera gode di buone relazioni sindacali, da sempre gestite all'insegna della trasparenza, coerenza e affidabilità.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano formativo ha cercato di dare una risposta organica e approfondita ai nuclei di bisogno richiamati poco sopra – transizione green, trasformazione digitale, sicurezza, integrazione e cooperazione interfunzionale – che rappresentano altrettanti indirizzi cardine di sviluppo delle competenze delle persone in coerenza con gli orientamenti strategici dell'azienda. A tal fine il Piano ha previsto il coinvolgimento di molti dipendenti, tra impiegati e quadri, attivi nelle diverse sedi territoriali dell'impresa. A loro beneficio sono state progettate ed erogate

23 azioni formative, alcune delle quali rivolte alla popolazione complessiva – in particolare quelle su informatica, digitale, cybersecurity, cooperazione e comunicazione, sicurezza – altre invece mirate su target funzionali specifici, come ad esempio le azioni sul reclutamento via social o quelle in materia commerciale. Anche la durata è stata varia, andando da brevi pillole a percorsi veri e propri di ben 40 ore. Per quanto concerne le modalità di erogazione si è puntato sulla logica della formazione a distanza in modalità sia sincrona che asincrona.

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Rispetto all'efficace realizzazione del processo di analisi del fabbisogno si sono seguite le prassi aziendali descritte in precedenza consistenti nella raccolta puntuale dei fabbisogni, con cadenza annuale, presso le diverse direzioni aziendali, al fine di garantire la massima aderenza dei percorsi di apprendimento alle necessità strategiche e operative del business.

Il punto di partenza considerato è stata la necessità di accompagnare l'evoluzione organizzativa rispetto alle traiettorie strategiche delineate: digitale, sostenibilità, sicurezza, qualità delle relazioni interne. Nello specifico sono state messe a fuoco le seguenti aree di bisogno su cui dare continuità temporale agli investimenti formativi: la Sicurezza Alimentare e il mantenimento di elevato standard Igienico-Sanitario all'interno della propria struttura e per i propri prodotti; la salute e sicurezza dei lavoratori e delle parti coinvolte; la tutela e il rispetto dell'ambiente circostante; la costruzione di cultura e competenze a sostegno della trasformazione digitale in atto. Su questi temi è apparso chiaro il bisogno di aggiornare il personale aziendale in modo da essere sempre tecnicamente all'avanguardia e in grado di realizzare nel miglior modo possibile, in maniera efficiente, la propria missione industriale e commerciale.

Gli obiettivi di sviluppo dell'azienda fin da subito sono apparsi coerenti con le finalità del Fondo Nuovo Competenze, nella misura in cui questo strumento consente di agevolare l'innalzamento del livello del capitale umano, offrendo ai lavoratori l'opportunità di acquisire nuove o maggiori competenze e di dotarsi degli strumenti utili per adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato di lavoro, sostenendo al contempo le imprese nel processo di adeguamento ai nuovi modelli organizzativi e produttivi, in risposta alle transizioni ecologiche e digitali.

A proposito della scelta di utilizzare il meccanismo del FNC, le intervistate sottolineano la loro soddisfazione per l'esperienza fatta. Dal loro punto di vista il FNC ha funzionato positivamente grazie all'attento lavoro di squadra sia all'interno della squadra HR sia in partnership con le professioniste di Etjca. Come viene ribadito, si è trattato di un vero e proprio lavoro di analisi dei bisogni e progettazione a “quattro mani” realizzato in un clima di fiducia e sinergia. Anche da parte dell'ente formativo si sottolinea come lavorare su questo percorso formativo sia stato un momento di una crescita comune per entrambe le organizzazioni.

Viene altresì evidenziato anche un elemento di criticità che potrebbe essere migliorato in prospettiva futura: si tratta del tempo disponibile per la formazione, che in questa edizione è risultato eccessivamente stretto, soprattutto dovendo raggiungere una popolazione così ampia e variegata con tante azioni formative che spesso si intrecciavano su alcuni target; in termini pratici, pianificare, organizzare e far partecipare in modo attivo e collaborativo tutti i collaboratori coinvolti è risultato impegnativo, dato che i tempi erano molto molto compressi. Non ci fosse stata questa qualità di relazione e supporto reciproco tra le parti, il Piano molto probabilmente non avrebbe avuto il successo che ha ottenuto. A partire da questo quadro solido di ricostruzione delle esigenze fondamentali di sviluppo organizzativo dell'azienda e dei fabbisogni di competenze delle persone, si è quindi avviata la successiva azione di progettazione, erogazione e valutazione finale della formazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il Piano di formazione si è posto la finalità fondamentale di aggiornare le professionalità dei lavoratori e delle lavoratrici di Galbusera attraverso l'aggiornamento delle competenze digitali e l'innovazione rivolta a ridurre l'impatto ambientale

Le attività formative hanno assunto i seguenti obiettivi formativi di fondo: da un lato, incrementare l'efficienza dei processi aziendali, tramite l'abilitazione delle persone all'impiego di strumenti e ambienti digitali; dall'altro lato, assicurare una conoscenza comune delle politiche di sostenibilità dell'azienda e degli strumenti per monitorare gli indicatori di sostenibilità e i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi di sviluppo sostenibile. Per adeguare e colmare i gap di conoscenze e capacità dei destinatari e al fine di personalizzare la formazione sulla base delle esigenze di ciascuno e del livello di partenza, a seguito della rilevazione dei fabbisogni aziendali e della definizione di competenze critiche ed emergenti, è stata strutturata una serie di azioni formative modulari con contenuti erogati in modalità e-learning, sincrona e asincrona. Dal punto di vista della programmazione si è trattato di un lavoro certosino di intreccio tra bisogni individuali e azioni formative ipotizzate da collocare all'interno dell'orario lavorativo delle persone. Il monte ore complessivo (28189,21 hh/mm) rende l'idea dello sforzo organizzativo messo in campo. Qui di seguito sono sintetizzate le 23 azioni formative proposte, la loro durata e il numero di partecipanti previsti:

- Risolvere problemi 40h (15 lavoratori)
- GDPR e sicurezza informatica 4h (143 lavoratori)
- Bilancio di sostenibilità 24h (7 lavoratori)
- Digital Mindset 0,25h (8 lavoratori)
- Innovare il proprio lavoro attraverso le competenze digitali 0,24h (149 lavoratori)
- Digital web marketing 15h (7 lavoratori)
- Cyber security analyst 15h (6 lavoratori)
- Gestione ambientale in azienda 25h (4 lavoratori)
- Creazione di contenuti in digitale 40h (7 lavoratori)
- Comunicazione e collaborazione 40h (156 lavoratori)
- Alfabetizzazione su informazione e dati 40h (156 lavoratori)
- Gestione dei rifiuti 20h (5 lavoratori)
- Partecipare a reti professionali on line 0,18h (2 lavoratori)
- Sicurezza 40h (147 lavoratori)
- Le competenze digitali e la sicurezza informatica 16h (6 lavoratori)
- Packaging sostenibile 8h (19 lavoratori)
- Pacchetto Office 34 (153 lavoratori)
- Cybersecurity 7h (142 lavoratori)
- Suite Office 365 4h (138 lavoratori)
- Nuovo processo di sociale e digital recruiting 11h (1 lavoratori)
- Practical skills 2,30h (142 lavoratori)
- Lavoro e collaborazione a distanza 0,20h (143 lavoratori)
- Sales evolution 24h (24 lavoratori)

Data la scelta di utilizzare come metodo la FAD, molta cura è stata posta sia nella progettazione dei moduli che nel coinvolgimento delle persone come partecipanti.

Dal primo punto di vista, i moduli focalizzati sui temi più comportamentali erano interattivi e arricchiti di questionari intermedi per coinvolgere le persone. Si è assicurata flessibilità nei tempi e nelle modalità di fruizione con la possibilità per i discenti di scaricare e rivedere il materiale didattico; ad esempio, anche all'interno dello stesso modulo era possibile farne solo una parte e, nel momento in cui riaccedeva alla piattaforma, si poteva riprendere dal punto in cui si era fermati. Non era possibile invece andare avanti, essendo previsto un blocco, anche perché esistevano delle propedeuticità da rispettare, in termini di logica progettuale. Anche il format e le soluzioni grafiche e di editing erano mirate a favorire interesse, coinvolgimento e attenzione. Come osserva la referente dell'ente formativo, senza queste premesse diventa troppo alto il rischio che le persone si distraggano o si annoino, rendendo così vano l'investimento formativo. In sintesi, si è puntato su una logica interattiva e su contenuti di alto livello e interessanti per fare in modo che il partecipante non si staccasse dal pc oppure che non lasciasse scorrere il video.

Con riferimento alla valutazione della formazione erogata, oltre al consueto questionario di gradimento che ha dato ottimi riscontri in media, per ogni azione formativa era previsto un test di valutazione iniziale e uno finale. In questo modo, è stato possibile verificare puntualmente il delta tra le competenze di partenza e quelle in uscita.

Ma al di là di questi aspetti sì importanti, ma comunque in parte formali e ritualistici previsti sempre in chiusura dei percorsi formativi, ciò che più colpisce è la valutazione estremamente positiva che gli interlocutori incontrati danno in termini di impatti generati. Tutto questo è tratteggiato nel paragrafo che segue.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Per comprendere il tipo di impatto che la formazione realizzata attraverso il Piano ha generato nell'organizzazione è essenziale richiamare la filosofia di fondo di Galbusera rispetto al ruolo delle persone in azienda, in termini di partecipazione attiva, responsabilizzazione e proattività.

Come sottolinea la Direttrice delle Risorse Umane, in azienda un valore chiave della cultura aziendale è quello **dell'imprenditorialità**, basato sull'idea che ogni persona è chiamata ad andare oltre il proprio ruolo quindi con un'attenzione marcata ai minimi dettagli e una cura costante in quello che fa. Ad esempio, all'indirizzo generale "zero spreco" ogni collaboratore è chiamato a un esercizio quotidiano nel piccolo della sua attività, per tradurre il principio in azione. Di fatto è la logica del miglioramento continuo, dove ognuno cerca di capire come fare meglio in particolare quando si tratta di applicare concretamente gli apprendimenti derivanti dalla formazione. Nel colloquio emerge la coerenza di questo tratto culturale rispetto agli investimenti in corso sui principi della Lean Manufacturing, citati in precedenza.

Un secondo elemento alla base dei cambiamenti prodotti dalla formazione è il fatto che si è trattato di un percorso di apprendimento diffuso e pervasivo, che ha toccato tutte le funzioni, i livelli e le aree territoriali. Tale impatto diffuso a tutti i livelli e funzioni aziendali è stato possibile grazie alla logica capillare di intervento, dall'analisi dei bisogni all'erogazione della formazione.

Un terzo tratto saliente è che in Galbusera, anche grazie al ricorso al FNC, la formazione si è di fatto sposata in modo stretto con il processo di sviluppo organizzativo più ampio dell'azienda. E di nuovo qui il livello di motivazione, attivazione e partecipazione responsabile delle persone diventa decisivo affinché la formazione generi impatto concreto.

Infine, l'azienda ha capito che è essenziale in queste operazioni poter contare su degli ambasciatori e promotori interni in grado di fare tam-tam e generare una diffusione virale di nuovi modi di pensare e agire. E questa consapevolezza si sta oggi rivelando decisiva, ad esempio, nel successo del progetto Lean.

Venendo alle aree principali di cambiamento che il Piano ha generato, possono essere identificati i seguenti ambiti prioritari a partire dai due temi chiave alla base del Piano: digitale e sostenibilità.

Dal primo punto di vista, si è registrato un forte consolidamento della cultura aziendale e un miglioramento diffuso delle competenze delle persone in materia di trasformazione digitale, ritenuto dall'azienda un chiave di investimento per il futuro. Un riscontro arrivato proprio dalla viva voce dei dipendenti che hanno dichiarato di avere migliorato nettamente il livello di consapevolezza digitale, l'attenzione alla sicurezza informatica e la capacità concreta di comunicare e collaborare attraverso le nuove tecnologie di condivisione.

L'impressione dei dipendenti ha avuto una interessante conferma da parte del direttore IT che, a valle della formazione, ha aperto proprio un canale di comunicazione a supporto della segnalazione di mail sospette ed è rimasto sorpreso in modo molto positivo perché, a valle dei corsi, sono di molto incrementate le segnalazioni sia in termini di quantità che di qualità. Ciò vuol dire che la sensibilità dei dipendenti è notevolmente migliorata.

In parallelo, si è riscontrata l'acquisizione di solide competenze in materia di sostenibilità che hanno aiutato l'azienda a redigere il report di sostenibilità: il primo anno come semplice esercizio preparatorio, quindi nel 2026 con tutti i crismi di formalità di un bilancio di sostenibilità.

Inoltre, viene evidenziato una sorta di meta-apprendimento, vale a dire il consolidamento della sensibilità e attenzione della popolazione aziendale rispetto alla centralità della formazione, anche grazie al fatto che – come evidenziato in precedenza - sono seguiti negli anni successivi investimenti analoghi sempre attraverso il meccanismo del FNC. In particolare, la seconda edizione del FNC è stata dedicata alla cyber security e alla protezione dei dati, ad oggi tematica molto importante anche alla luce della nuova normativa NIS2 che è di recente entrata in vigore.

Infine, la Direttrice delle Risorse Umane osserva che questo importante investimento in formazione ha generato un altro e più complessivo impatto sull'organizzazione che consiste nel miglioramento dei flussi di comunicazione, della qualità delle relazioni di collaborazione tra unità diverse e del dialogo interfunzionale.

Tutto ciò ha finito per produrre miglioramento anche del clima aziendale, perché quando si fa formazione - ed è un'evidenza che in azienda registrano con costanza - si generano momenti di confronto e partecipazione attiva di persone che magari abitualmente non hanno a che fare tra loro; invece, durante la formazione vi è questa straordinaria occasione di "relazione sociale" che impatta molto positivamente sul funzionamento di lungo periodo dell'organizzazione, in termini di qualità e consistenza del capitale relazionale.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione

Il percorso formativo realizzato nell'ambito del Piano di Formazione "Il futuro digitale e green di Galbusera S.p.A." può certamente essere considerato un'esperienza di successo. Questo grazie a una serie articolata di condizioni che hanno favorito il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento e cambiamento previsti.

Un **primo aspetto** è legato intimamente al metodo didattico utilizzato per le azioni formative, vale a dire la scelta della **formazione a distanza** sia sincrona che asincrona. Si tratta di un'opzione molto interessante in termini di guadagno di efficienza e flessibilità, ma con il rischio potenziale di un difetto di coinvolgimento e partecipazione attiva delle persone. Tale rischio è stato mitigato grazie alla messa in campo di una duplice strategia operativa.

In **primo luogo**, è stata effettuata preliminarmente un'attività accurata e capillare di **sensibilizzazione dei responsabili** delle unità organizzative interessate dalla formazione. Tale azione ha preso forma in una serie di colloqui individuali e di gruppo per far comprendere l'importanza dell'investimento formativo e la necessità di sostenere al massimo la partecipazione consapevole dei propri gruppi di lavoro. Sono stati fatti numerosi incontri dedicati e telefonate con i vari responsabili di funzione per fare in modo che sensibilizzassero i propri collaboratori a partecipare. Questo anche per far sì che, a valle della formazione, i responsabili invitassero a mettere in pratica, utilizzare e condividere gli apprendimenti acquisiti.

In **secondo luogo**, la squadra di lavoro che ha coordinato il Piano – composta da professionisti di Etjca e da membri della funzione HR di Galbusera - ha monitorato costantemente le attività dei discenti, inviando a metà e alla fine del percorso formativo un questionario di soddisfazione per verificare se la formazione impartita fosse in linea con l'analisi dei fabbisogni effettuata all'inizio del piano formativo. I risultati sono stati positivi: le intervistate stimano una soddisfazione dell'85%.

Un **secondo aspetto** concerne la **continuità degli investimenti formativi** nel tempo da parte di Galbusera. Investimenti, in particolare, sia sui temi della digitalizzazione, della cyber sicurezza che su quelli della sostenibilità ambientale. Una scelta per certi versi inevitabile, fa osservare la Direttrice delle Risorse Umane, dato che questi temi rappresentano il futuro di tutte le aziende: nell'era della digitalizzazione dei processi vi è la necessità di disporre di competenze di analisi del dato attraverso le tecnologie. Sempre più occorre basare le scelte su solide analisi quantitative e in Galbusera la continuità degli investimenti formativi nel tempo sta oggi modificando la cultura e il modo di approcciarsi delle persone a questi temi: meno pancia e più riferimento ai dati, dando così robustezza ai propri pensieri e alle proprie intuizioni.

Un **terzo aspetto** fa riferimento alla qualità dell'azione di **project management** e coordinamento del Piano stesso. Come emerge durante il dialogo, la complessità era elevata e si è rivelato decisivo lavorare con metodo e precisione, avendo una scaletta strutturata da seguire. Tra le attività più impegnative vi è stata la definizione degli accordi sindacali che ha comportato il coinvolgimento di diversi livelli di interlocuzione e il rispetto delle specifiche previste dai principali strumenti di finanziamento. Lavorare con una squadra unita e competente è stato decisivo. In sintesi, l'azienda ha trovato competenza e supporto, mentre l'ente ha beneficiato del fatto che in Galbusera le persone credono veramente nella formazione e non la fanno solo perché sono obbligate a farla.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Per quanto concerne le buone prassi formative espresse dall'esperienza di Galbusera, possono essere identificati **due elementi** particolarmente significativi che integrano la descrizione delle condizioni di successo dell'esperienza del paragrafo precedente.

Da una parte, il **coinvolgimento attivo dei capi intermedi** nel promuovere e sostenere la partecipazione alle azioni formative da parte dei propri collaboratori. Una volta costruita questa alleanza e patto di fiducia, è venuto naturale che essi si impegnassero per veicolare i giusti messaggi al proprio gruppo di lavoro.

Dall'altra parte, Galbusera ha scelto di procedere alla progettazione in parallelo di **attività formative** su temi analoghi, talvolta identici, per il **gruppo dirigente** che ha così fornito un esempio e mostrato di mettersi sullo stesso piano degli altri collaboratori. Come nota la Direttrice delle Risorse Umane, il fatto di aver lavorato in

parallelo anche sulla fascia alta dell'azienda è risultato cruciale per il successo del progetto formativo; è il valore simbolico del “leading by example” che ha fatto la differenza: partecipare in prima persona con l'umiltà di voler imparare e con la volontà di crescere professionalmente, al di là del ruolo ricoperto.

5.3 Considerazioni finali

Il modo più appropriato per fare sintesi dell'esperienza formativa realizzata presso Galbusera è forse racchiuso nelle parole utilizzate dalla Direttrice delle Risorse Umane al termine dell'intervista di fronte alla domanda di identificare il segreto del successo del percorso di formazione concluso: il segreto è semplice, ciò che ha fatto funzionare questa formazione è il fatto che è stata percepita come una formazione necessaria e utile.

Un percorso che sicuramente ha lasciato un segno in termini di impatto proprio perché concepito e sviluppato in stretto raccordo con le necessità strategiche di business che l'azienda ha davanti a sé, ovvero le sfide della digitalizzazione e della sostenibilità; basato su una analisi dei bisogni larga e partecipata; attento al coinvolgimento di tutta la struttura intermedia di management; sostenuto da un partner formativo di fiducia; e infine “trasversale” vale a dire capace di raggiungere tutti i livelli aziendali al di là della gerarchia, proprio come è iscritto nel DNA della cultura organizzativa di Galbusera.

In definitiva, un percorso di formazione che ha rinforzato sia le competenze che l'attaccamento alla maglia dei collaboratori, premessa indispensabile per continuare a inventare e realizzare prodotti eccellenti.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	Galbusera SpA
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Produzione, confezionamento e commercio prodotti alimentari e dolciari
Ambito tematico strategico	☐ 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: 365649 Titolo Piano: IL FUTURO DIGITALE E GREEN DI GALBUSERA SPA Soggetto Attuatore (per i Piani CS): BDIRECTION SRL
Tematiche formative	Sostenibilità, gestione rifiuti, green packaging; informatica di base, digital mindset e cybersecurity; problem solving, comunicazione e collaborazione
Modalità didattiche	FAD sincrona e asincrona
Risultati della formazione	Consolidamento della cultura aziendale e miglioramento diffuso delle competenze delle persone in materia di sostenibilità e trasformazione digitale, ritenuti dall'azienda i due assi chiave di investimento per il futuro. Coinvolgimento e sensibilizzazione della popolazione aziendale coinvolta rispetto alla centralità della formazione; sono seguiti negli anni successivi investimenti analoghi sempre attraverso il meccanismo del FNC. Impatto diffuso a tutti i livelli e funzioni aziendali grazie alla logica capillare di intervento, dall'analisi dei bisogni all'erogazione della formazione.
Buone Prassi Formative	Coinvolgimento attivo dei capi intermedi nel promuovere e sostenere la partecipazione alle azioni formative da parte dei propri collaboratori. Progettazione in parallelo di attività formative su temi analoghi, talvolta identici, per il gruppo dirigente che ha così fornito un esempio e mostrato di mettersi sullo stesso piano degli altri collaboratori nel momento in cui si tratta di prendersi cura del proprio apprendimento e miglioramento professionale.