



**AZIENDA
SABELLI S.P.A**

**Ambito Tematico Strategico
Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**

**“L’approccio Lean Management come miglioramento delle
funzioni e dei ruoli in azienda”**

Storia di formazione realizzata da:
Dott. Andrea Montesi – Psicologo del lavoro
Email: andrea.montesi3@gmail.com

Piano Formativo: 273714

**“Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in
Sabelli”**

Conto Formazione

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	6
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	8
2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	9
2.4. Considerazioni riepilogative.....	10
3. IL PIANO FORMATIVO	11
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	11
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	12
3.3. Considerazione riepilogative	14
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1. L'impatto della formazione.....	14
4.2. Considerazione riepilogative	16
5. CONCLUSIONI	16
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	16
5.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	19
5.3. Conclusioni	20

1 – INTRODUZIONE

La Sabelli S.p.A. è un'azienda leader del settore lattiero caseario, la propria sede principale è sita nella città di Ascoli Piceno ed ha aderito al Conto Formazione di Fondimpresa con lo scopo di realizzare un percorso formativo che potesse avviare un cambiamento nella concezione e nelle pratiche della gestione della attività lavorative, organizzative e manageriali dei propri dipendenti/partecipanti al corso. Il cambiamento manageriale, in questa ottica formativa, deve essere inteso nell'accezione anglosassone del termine, ovvero "to manage", gestire, organizzare: gestire il cambiamento dell'approccio lavorativo dei team di lavoro di riferimento, delle aree e settori aziendali che i partecipanti al corso gestiscono, nonché incentivare un cambiamento attivo e proattivo, sia nelle loro pratiche quotidiane, in prima istanza, e in seconda battuta nei propri collaboratori.

Mediante l'accesso al finanziamento e l'attivazione del corso, l'azienda ha potuto realizzare la propria attività formativa coinvolgendo una parte importante dei propri dipendenti: importanti per i ruoli ricoperti in aree strategiche dei settori dell'azienda nonché per i ruoli di responsabili che ciascuno di loro ha ricoperto o ricopre ancora.

E' bene ricordare che il conto formazione consente alle aziende che aderiscono a Fondimpresa di poter gestire direttamente le diverse azioni necessarie per poter avviare e ultimare il percorso formativo desiderato: dalla gestione delle risorse finanziarie (versate e accantonate), che sono a disposizione delle aziende aderenti a Fondimpresa, alla costruzione del processo che va dalla presentazione del progetto alla attuazione e alla rendicontazione.

Dei cinque Ambiti Tematici Strategici Prioritari delineati da Fondimpresa, la Sabelli S.p.A. ha deciso di investire il proprio tempo formativo sul primo, cioè quello dell' "Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto". Questa tematica prevede progetti o interventi formativi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi e, richiamando la definizione presente nel Regolamento (UE) n.651/2014, "sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazione tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software), processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli già esistenti".¹

Il progetto dal titolo "Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in Sabelli" prende forma da diverse motivazioni che saranno approfondite durante l'analisi della storia formativa e che hanno avuto il focus su 2 macro obiettivi di riferimento:

- ✓ Introduzione e applicazione di un'innovazione nella gestione della attività di lavoro all'interno dei diversi settori e aree aziendali, in cui l'ammodernamento delle funzioni non passa solamente dalla realizzazione di necessarie innovazioni tecnologiche o di software dedicati (sia nell'ambito produttivo che di gestione), ma soprattutto passa da una nuova interpretazione del lavoro dei dipendenti dell'azienda, costituito da nuove strategie e nuovi approcci organizzativi, in cui le persone sono la centralità del progetto di cambiamento;
- ✓ Comprensione di come sia necessario affrontare il cambiamento organizzativo da un punto di vista di possibilità, di investimento e di continua crescita, specialmente nel periodo in cui la formazione è stata concepita, ovvero dopo la prima grande ondata dell'emergenza sanitaria data dalla pandemia del COVID19. Ciò ha comportato una repentina riflessione su quanto siano fondamentali l'abitudine al cambiamento, all'elasticità cognitiva, un approccio ai problemi innovativo ma pragmatico e la fluidità delle informazioni. E ciò ha portato ad una serie di percorsi formativi, differenti tra loro, pensati per dare una spinta positiva all'azienda nella sua interezza e tra i quali spicca questo realizzato con Fondimpresa, ovvero la conoscenza, lo sviluppo e l'applicazione dell'approccio LEAN MANAGEMENT alle funzioni aziendali.

E' necessario, per comprendere fino in fondo le motivazioni che hanno spinto l'azienda a intraprendere un percorso formativo verso questo orizzonte, fare una descrizione generale di cosa sia il concetto di LEAN MANAGEMENT. L'approccio Lean si costituisce di diversi passaggi, di cui il primo è Lean Thinking. In italiano

¹ Fondimpresa, 2023, linee guida rapporti REGOLAMENTO (UE) N. 651/2014 DELLA COMMISSIONE del 17 giugno 2014.

Lean significa “snello”, perciò la traduzione è “pensiero snello”. Questo nome già di per sé descrive la prima caratteristica alla base dell’approccio Lean: applicare alla propria attività di lavoro un pensiero snello, fluido, dinamico. Poi, acquisita la forma mentis di quest’approccio, si lavora sui principi del Lean Management e ciò accompagna l’azienda verso una Lean Transformation. E’ “proprio di questo che parliamo, non di una serie di pratiche da introdurre in azienda né di un’ideologia manageriale, ma di una filosofia che rappresenta un vero e proprio cambio di paradigma. Alla base del Lean Thinking c’è la massimizzazione del valore per il cliente attraverso l’eliminazione degli sprechi (in giapponese muda) e la semplificazione del lavoro. Stabilire un flusso di valore perfetto identificando ed eliminando continuamente gli sprechi per valorizzare le attività che creano veramente valore. Questi sprechi sono rappresentati da tutte quelle attività che assorbono risorse senza creare un valore effettivo e, in quanto tali, vanno eliminate.”². L’approccio Lean nasce in Giappone nella seconda metà del scorso secolo (anche se dei suoi prodromi si sono già sperimentati negli USA all’inizio del ‘900) dall’esperienza manageriale di una delle case automobilistiche più famose la mondo – la Toyota –, il quale afferma che è necessario eliminare i “Muda” (gli sprechi) e migliorare il flusso del valore per il cliente. Ciò è realizzabile mediante 5 principi fondamentali riportati di seguito, sia in forma di elenco che di immagine:

- 1) Definire il valore dal punto di vista del cliente (VALUE)
- 2) Mappare i flussi di valore (MAP)
- 3) Far fluire il valore (FLOW)
- 4) Implementare una produzione basata sulla strategia (PULL)
- 5) Sforzarsi per raggiungere la perfezione (PERFECTION)³

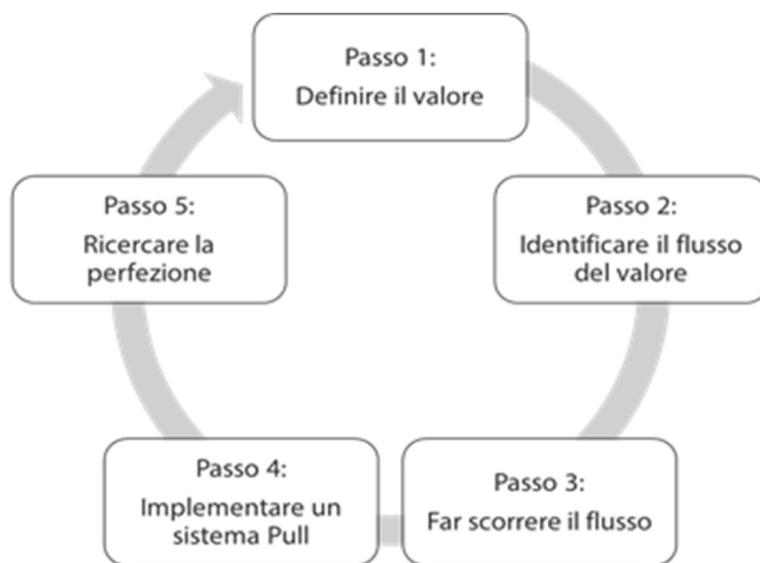


Figura 1 – I 5 principi Lean - Fonte: Marta Marsilio e Angelo Rosa, 2020, LEAN E VALUE BASED MANAGEMENT Modelli e strumenti per la creazione di valore nelle aziende sanitarie, Ed. FrancoAngeli, vol.1, pag.18.

Alla luce di quanto riportato, il percorso formativo è stato costituito da un’unica azione formativa ed ha coinvolto dipendenti/responsabili di differenti settori aziendali.

Per raccontare la Storia di formazione della Sabelli S.p.A. saranno utilizzati i preziosi contributi di 5 fonti diverse, di cui 4 appartenenti all’azienda: il Dott. Angelo Galeati, amministratore delegato; Dott.ssa Giulia Straccia, Ufficio personale e formazione, Dott. Roberto Marini, Responsabile dell’ufficio fatturazione e Dott. Luca Barelli, Responsabile amministrazione del personale. Inoltre vi è stato anche il prezioso supporto della dott.ssa Stefania Pandolfi, come rappresentante dello Studio Lian Consulting, il quale da un decennio si occupa di supportare

² <https://www.startupgeeks.it/lean-thinking/>.

³ <https://www.startupgeeks.it/lean-thinking/>

l'azienda nella gestione della formazione e nella certificazione di determinate attività (igiene, sicurezza, etc.). In questo caso specifico ha svolto attività di consulenza per la Sabella S.p.A in relazione all'analisi del fabbisogno aziendale, alla presentazione e richiesta di finanziamento con Fondimpresa, realizzazione del percorso formativo e monitoraggio finale.

2 - STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

Il Dott. Angelo Galeati, amministratore delegato dell'azienda Sabelli S.p.A., ci racconta come da piccola bottega di attività casearia artigianale per produzione di mozzarelle in Molise, l'azienda nei decenni sia diventata uno dei gruppi più importanti in Italia per produzione di mozzarelle e di altri prodotti derivanti dal latte. Il Dott. Galeati ha sempre frequentato l'ambiente dell'azienda della propria famiglia: fin da piccolo lo spazio dell'impresa era una motivazione di gioco, di divertimento. Crescendo - fa il suo ingresso in azienda 23 anni fa - entra ricoprendo il ruolo di impiegato all'interno del team commerciale, fino a diventare l'amministratore delegato con deleghe al settore commerciale e al marketing. Fa parte della terza generazione della famiglia Sabelli e ci riassume così le principali tappe dell'evoluzione dell'azienda:

- Oltre 100 anni fa, nel 1921, Nicolangelo Sabelli, il nonno del padre di Angelo Galeati avvia una piccola attività artigianale nell'ambito caseario a Bojano; in un piccolo paese in Molise;
- Nel primo dopoguerra (II guerra mondiale), intorno agli anni '50, il figlio di Nicoangelo, Archimede Sabelli, fondatore dell'azienda odierna, decide di portare l'attività ad Ascoli Piceno dove attualmente si trova la sede principale; L'azienda cresce, modifica la propria dicitura in diverse sigle, dalla SAS alla SRL;
- Nel 1977 la Sabelli diventa S.p.A.
- Da fine anni '70 ad oggi la Sabelli continua ad ampliarsi, in termini di mercati (italiane ed esteri), di integrazione di altre realtà nel territorio italiano ed estero, nonché in termini di ampliamento dei propri stabilimenti. Infatti, come racconta Angelo Galeati sulla struttura principale di Ascoli Piceno: ***“Questo è il corpo di fabbrica originario, inizialmente c'erano solo magazzini staccati, non era così “caotico” - ci giocavo con mio cugino-. Il passaggio di ampliare la produzione ha inglobato i magazzini, poi acquisizione dei lotti verso est e verso ovest, con l'inaugurazione della piattaforma di 14 mila mq (lotto verso ovest)”***.

Il mercato dell'azienda riguarda la produzione e trasformazione di prodotti del settore lattiero caseario: come descritto dall'amministratore delegato, la Sabelli è il 2° polo per produzione di mozzarella in Italia, che è anche il prodotto principale e più importante. Oltre a ciò, si occupa anche della produzione di burrate, stracciatella e scamorza, ricotta e caciotte.

La differenziazione dei prodotti è uno dei focus principali dell'azienda Sabelli, in quanto tale differenziazione permette da un lato di avere maggiori possibilità di essere dei player importanti, con dei ruoli leader nel settore di riferimento, e al contempo di sviluppare continuamente innovazione di prodotto, migliorare le competenze tecniche e organizzative dei propri dipendenti. In quest'ottica risulta evidente l'importanza di un nuovo approccio Lean all'organizzazione che punti alla riduzione degli sprechi e che ottimizzi le attività dei diversi settori aziendali, sia nella gestione che nel comparto produttivo. Infatti, come riporta l'amministratore, nel principale mercato di riferimento, ovvero quello della produzione delle mozzarelle in Italia, la Sabelli è il terzo player con il 4% del mercato, in cui altre 2 aziende hanno rispettivamente il 50 % e il 25%, e questa suddivisione è il fenomeno tipico di un mercato comodizzato. Mentre è diversa la situazione in altre referenze: ci sono mercati nuovi, ancora acerbi, come quelli della burrata e stracciatella, in cui la Sabelli è il primo brand di vendita, con quote di più del 40% del mercato e questo perché l'azienda, come dice il Dott. Galeati: ***“ha investito in un momento in cui ancora il mercato non si stava affermando, ha intercettato la sfida e le possibilità di riuscita, e ha imposto il proprio marchio”***.

Queste differenti produzioni avvengono in diverse sedi in quanto, negli anni, la Sabelli ha ampliato la propria presenza nel territorio nazionale ed europeo: lo stabilimento principale è quello di Ascoli Piceno, è il più grande,

il più storico nonché il cuore pulsante dell'azienda. Qui si producono tutti i prodotti che definiscono l'azienda come tale, ha oltre 200 dipendenti, e anche uno dei due soli punti vendita diretti dell'azienda; l'altro si trova a Porto d'Ascoli (AP). Per capire la centralità di questo sito della Sabelli, di quanto l'esperienza di oltre 70 anni di attività che conduce ad un know-how conclamato e dal quale non si può prescindere, l'amministratore annovera che: **“ad Ascoli Piceno c'è un grande livello di artigianalità, c'è bisogno di manualità migliore e lo stabilimento è quello che meglio si adatta a questo tipo di produzione”**.

Oltre a questo stabilimento, ce ne sono altri: Trevisanlat (Castelfranco Veneto, Tv) e lo stabilimento Ekolat (Vipava, Slovenia) si occupano solamente della produzione delle mozzarelle, mentre l'altro stabilimento italiano si trova in Liguria, Caseificio Val d'Aveto (Rezzoaglio, Ge), e si occupa di una piccola produzione di tipici formaggi liguri e di yogurt. Nei siti della Liguria e quello sloveno ci sono circa 30/40 dipendenti l'uno, mentre quello nel trevigiano ne annovera all'incirca 100.

Perciò i dipendenti diretti sia attestano all'incirca sulle 400 unità, ma se si considerano gli interinali, lo staff leasing, le cooperative esterne ed altre tipologia di collaborazioni, si possono annoverare quasi 500 persone che gravitano in modo diretto o indiretto con la Sabelli S.p.A.

Da un punto di vista del fatturato, il Dott. Angelo Galeati sottolinea che nel 2022 si sono raggiunti i 230 milioni di euro e ad oggi si prevedono 250 milioni nel 2023. Come riportato dai numeri, la Sabelli è un'azienda sana e impegnata a migliorarsi ogni anno.

Oltre al mercato italiano, core business dell'azienda, anche il mercato estero presenta una fetta di mercato in crescita e con una certa rilevanza: infatti, come riporta l'amministratore, rappresenta il 12-13% del fatturato e cresce tutti gli anni con una percentuale a doppia cifra, circa il 30% annuo. Per mercato estero si intende quello coperto su gomma, ovvero mercato europeo (senza confini doganali) ed anche l'Inghilterra. Inoltre non è solo l'Europa con cui la Sabelli si confronta, ma bensì sta guardando ai mercati asiatici con interesse e profitto: in Giappone, specialmente per il prodotto burrata, mentre la Corea del Sud per la stracciatella. Questo mercato internazionale ha un impatto notevole nel presente, ma soprattutto in prospettiva futura, come ricorda anche l'amministratore delegato: **“sono uno sbocco importate. Il mercato italiano è discretamente saturo, questo è in continua innovazione”**.

In relazione alla scelta di cimentarsi anche in mercati esteri, è importante vedere come i numeri di questo mercato avallino la scelta dell'azienda: “dopo gli straordinari risultati registrati nel 2022 sui mercati esteri, con un fatturato record di oltre 5 miliardi di euro - di cui 4,4 miliardi rappresentati da formaggi e latticini - le esportazioni dai prodotti lattiero caseari italiani hanno continuato ad aumentare in valore nel primo quadrimestre 2023 (+15%). In dettaglio, nel periodo gennaio-aprile 2023, le esportazioni di formaggi italiani sono cresciute del 19,3% in valore, ma a fronte di volumi in frenata rispetto allo scorso anno (+2,6%)”⁴

TENDENZE

Lattiero caseari
8

Esportazioni italiane di formaggi e latticini per paese di destinazione						
Paesi	Tonnellate		var %	Migliaia di euro		var %
	gen-apr 2022	gen-apr 2023		gen-apr 2022	gen-apr 2023	
Export totale	176.726	181.394	2,6%	1.276.935	1.523.895	19,3%
Francia	36.936	39.067	5,8%	244.801	298.025	21,7%
Germania	24.563	26.905	9,5%	194.577	250.846	28,9%
Regno Unito	13.168	12.808	-2,7%	96.725	110.792	14,5%
Stati Uniti	12.255	11.034	-10,0%	131.788	133.849	1,6%
Spagna	9.586	10.950	14,2%	64.339	85.547	33,0%
Altri paesi	80.219	80.631	0,5%	544.705	644.835	18,4%

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

Tabella 1 - Esportazioni formaggi/latticini 2022 e 2023 - Fonte: Tendenze – Lattiero Caseari - elaborazioni Ismea su dati Istat

In Italia i prodotti Sabelli vengono venduti all'interno della GDO, ma oltre a questo ci sono altri 2 canali distributivi in cui è presente:

⁴ Tendenze , 07/2023– Lattiero Caseari - elaborazioni Ismea su dati Istat

- ✓ Ho.Re.Ca: ovvero presenza nel canale legato agli hotel, alle pizzerie e alla ristorazione;
- ✓ GDO: come già riportato;
- ✓ Dettaglio Tradizionale: punti vendita, non della GDO, che garantiscono la capillarità distributiva sul territorio servito.⁵

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Le parole dell'amministratore delegato descrivono in modo puntale il concetto di innovazione delle tecnologie utilizzate e come queste si applicano ad un settore unico, che non può muoversi dall'esperienza manuale all'industrializzazione se non si integrano con un miglioramento delle pratiche organizzative e la creazione di nuove modalità di azione e nuove mansioni: ***“L'innovazione tecnologica non c'è spesso, ma quando c'è fa fare dei salti quantici e determina l'efficienza e la produttività con prodotti più competitivi. Parliamo di attività che migliorano la produttività degli stabilimenti. Fino a 10 anni fa le burrate si producevano tutte a mano. Noi inventammo una macchina per generare il processo sulla burrata. Generammo il vantaggio tecnologico e competitivo. Negli ultimi anni esistono macchine che pompano la stracciatella in maniera automatica. E altre che hanno generato miglioramenti importanti.”***

L'impatto della tecnologia nella produzione del settore caseario è, come si evince, qualcosa che accade non di consueto, ma quando è presente richiede e realizza una modifica della produzione in senso totalizzante. E ciò non può avvenire se i dipendenti, a tutti i livelli aziendali, non sono adeguatamente formati al cambiamento, alla gestione dell'innovazione, se non hanno la forma mentale basata sulla fluidità e sul team work. E proprio da queste parole si evince come l'arma formativa del Lean Management diventi fondamentale per accogliere l'innovazione e farla divenire una possibilità di sviluppo personale (per i dipendenti formati e per chi vi lavora in team) e per l'azienda stessa, specialmente nella riorganizzazione del lavoro e delle funzioni che diventano cliente-oriented e che mirano a creare il valore aggiunto riconosciuto dal cliente stesso.

Oltre a ciò, possiamo annoverare ulteriori riferimenti riportati dall'amministratore in relazione agli orientamenti strategici previsti dall'azienda Sabelli e come questi siano prodromi della scelta formativa e che si avvicinano molto al concetto del Lean Thinking:

- ✓ L'innovazione di processo viene inteso come fondamentale per mantenere una elevata efficienza e migliorare, ma ciò è necessario anche per migliorare il prodotto in modo costante: ***“Un processo ottimale genera prodotti salubri e che durano più a lungo nel tempo”***;
- ✓ Anche l'innovazione organizzativa è alla base della crescita dell'azienda. L'organizzazione deve mutare per meglio soddisfare le proprie esigenze: ***“Continua ricerca di risorse umane in specifici comparti è fondamentale per determinare la buona riuscita di ogni processo al suo interno, e più l'azienda cresce, più deve essere manageriata e deve creare nuove funzioni”***;
- ✓ Il miglioramento della qualità del prodotto e del processo, per la Sabelli, sono due elementi inscindibili all'interno di questo sistema azienda: ***“Dal processo ottimizzato ne deriva un prodotto qualitativamente elevato, come per esempio il processo della burrata, avviene tramite macchine ma interviene la mano dell'uomo. Se si garantisce che il prodotto deve essere toccato meno volte possibile e il flusso di prodotto viene migliorato, ciò fa sì che ci sia meno contatto, maggiore salubrità, possa durare di più, e diventa meno acido nel tempo”***;
- ✓ Altro step importante riguarda l'acquisizione di nuovi segmenti di clientela e accesso a nuovi mercati: ***“Per esempio, stiamo orientando la nostra attenzione anche alla clientela industriale, ovvero a chi potrebbe usare il nostro prodotto per inserirlo in un processo produttivo che va a creare un ulteriore prodotto alimentare. Poco frequentato da noi fino ad oggi, ora lo stiamo approcciando in maniera maggiormente strutturata, interessandoci a quelle industrie che fanno a livello industriali prodotti quali pizza e panzerotti. C'è oggi una certa attenzione al prodotto pasta fresca ripiena di stracciatella.”***

⁵ <https://www.sabelli.it/>

Come riportato dal Dott. Galeati, alla base dell' Innovazione Organizzativa che fa poi da volano a quello di processo, all'attenzione al cliente, all'ottimizzazione del lavoro per migliorare la qualità e salubrità del prodotto e alla differenziazione del mercato ed apertura a nuovi segmenti (es. comparto industriale) vi è la creazione di nuove funzioni aziendali, le quali sono l'espressione di una nuova managerialità e che anche i dipendenti, a seguito della formazione nel metodo Lean, hanno iniziato ad applicare a loro volta. Ciò va intesa anche come nuova visione dell'organigramma e delle figure in azienda che sono in costante mutamento al fine di realizzare processi di miglioramento.

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

“Efficienza produttiva e minor costi, sono determinanti in scenari molto competitivi come il nostro”, continua così il Dott. Angelo Galeati, definendo due degli obiettivi aziendali che sono alla base della filosofia della Sabelli. Infatti la formazione “Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in Sabelli” effettuata dall'azienda mediante il conto formazione, come riportato anche in fase di presentazione del piano formativo, rispecchia questa filosofia e ne definisce gli intenti: “Obiettivo dell'azienda è formare questi dipendenti affinché trovino soluzioni innovative ed efficaci per la organizzazione dei reparti, a partire dalla produzione, cuore dell'azienda Sabelli”.⁶

La dott.ssa Giulia Straccia, dell'Ufficio personale e formazione, la quale è la responsabile della formazione interna aziendale nonché di questo piano di Fondimpresa, e la dott.ssa Stefania Pandolfi, dello Studio Lian Consulting e consulente per questo piano formativo, integrano quanto riportato dall'amministratore in relazione al ruolo della formazione. Infatti l'obiettivo iniziale era quello di indurre i partecipanti a riflettere su alcune tematiche emerse dal periodo storico del covid19, mentre l'obiettivo secondario, ma altrettanto importante, era quello di realizzare una serie di Protocolli, intesi come:

1. Concetti, azioni, interventi atti a modificare le azioni delle mansioni dei vari ruoli aziendali, sia dei responsabili (in primis) che, per diffusione, dei collaboratori dei vari team;
2. Maggiore visibilità tra le funzioni aziendali;
3. Migliore flusso delle informazioni intra/extra area aziendale in grado di consentire il proseguo delle attività ma in maniera più flessibile, agevole e adeguata al contesto che si stava vivendo con il covid19;
4. Snellire le procedure e miglioramento delle attività aziendale (dalla gestione del personale, all'amministrazione, alla produzione, etc.);
5. Maggior impatto e supporto degli strumenti informatici che hanno agevolato i lavoratori durante la propria attività, migliorando la collaborazione tra quei dipendenti che lavoravano fisicamente nella sede di Ascoli Piceno e chi lavorava da remoto. In questo caso, è bene ricordare che la presentazione del progetto formativo è riferito al maggio del 2020, periodo in cui la pandemia ha stravolto, oltre che la vita quotidiana di ognuno, anche le modalità di lavoro. Nella fattispecie, ciò è successo per diverse aree aziendali, quali amministrazione e gestione del personale, per esempio, in cui i responsabili erano in sede e le altre persone del team in smart work.

Perciò le aspettative legate all'introduzione della formazione mirata al Lean Management erano basate sulla possibilità di fare un percorso formativo/on the job anche su aspetti quali l'integrazione tra le diverse “fisicità” del lavoro e tra le aree, l'emersione di migliori processi aziendali, l'aumento delle capacità di lateral thinking e la nascita di idee da parte di tutti i componenti dei gruppi di lavoro. Perciò l'idea progettuale iniziale è stata quella di coinvolgere responsabili dei diversi settori per favorirne l'interazione, capirne i tempi di lavoro e di trasmissione delle informazioni e per condividere problemi e soluzioni. Le aree coinvolte sono state quella della logistica, produzione, area impiegatizia degli uffici di amministrazione e contabilità, del personale e area commerciale.

⁶ 24/05/2020 Formulario del Piano Formativo - Titolo: Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in Sabelli - Codice identificativo del piano: 273714

E' bene ricordare che, sottolinea l'Amministratore, la pandemia è stata fondamentale nell'avvio di questa specifica formazione e al contempo ha generato una più attenta analisi e cura dei processi industriali all'interno dello stabilimento: ***“Durante il Covid19 la Sabelli ha sempre lavorato, e ragionare su come migliorare i protocolli è stato fondamentale per poi migliorare le attività degli stabilimenti. Avevamo uno dei quei codici ATECO che potevano proseguire con l'attività di produzione. E' nata una maggiore sensibilità al tema dell'innovazione del processo”***. Perciò, in questo caso, la problematica del Covid19 è stata interpretata come spinta fondamentale a riorganizzare i processi manageriali e a ristrutturare le funzioni delle diverse aree, chiedendo ad una formazione mirata effettuata con Fondimpresa di supportare tale cambiamento, approcciandosi ai 5 principi del Lean.

In quest'ottica risulta importante anche la presenza delle parti sindacali. Infatti Giulia ci riporta che generalmente i RSU sono presenti in azienda e prima di avviare un percorso formativo c'è sempre uno scambio con loro: ***“presentiamo il progetto, l'elenco delle persone da coinvolgere e tendenzialmente risultano sempre favorevoli ad investire sulla formazione per i dipendenti. In questo caso, come negli altri, hanno approvato e firmato all'unanimità l'accordo stipulato per l'approvazione del piano.”*** Come riportato nel formulario del piano formativo, in data 22/06/2020, è stato sottoscritto il verbale di accordo sindacale integrativo, relativo al piano 273714, come richiesta da AT Marche in data 03/06/2020. “Il verbale di accordo sindacale integrativo, in riferimento alla prima condivisione del 07/05/2020 è stato sottoscritto da tutte le parti interessate, rispettivamente: - Mariagrazia Sabelli (L.R Sabelli SPA) - Carlini Marco RSU Fai- Cisl - Girolami Vittorio RSU Fai- Cisl - Mara Vattani RSU Uila - Uil – Acciaroli Davide RSU – Flai - Cgil - Stefania Michael RSU - Flai - Cgil - Corradi Roberto RSU – USB.”⁷

2.4 Considerazioni riepilogative

Quanto sopra riportato evidenzia come l'innovazione di processo sia fondamentale per la Sabelli S.p.A.: il periodo della pandemia, l'attestarsi del Covid19 per diversi anni, ha fatto sì che l'azienda reagisse in maniera immediata, decidendo di affrontare un necessario cambiamento organizzativo col supporto del metodo Lean. Con il Covid19 la salute dei dipendenti e dei prodotti sono stati ancora più attenzionati e non ci sono stati contagi all'interno dell'azienda perché tutti i dipendenti dello stabilimento di produzione hanno l'obbligo di munirsi con i DPI necessari e perciò la pandemia ha solo esponenzialmente richiesto una pratica già presente in azienda. Ma da un altro punto di vista ha reso necessario una reinterpretazione del lavoro in azienda, ha reso evidente ciò che andava rafforzato: aumentare l'efficienza aziendale dei vari settori modificandone prassi e azioni, aumentare l'integrazione tra le diverse funzioni aziendali, ottimizzare gli sprechi e gli sforzi, creare valore.

Questi sono annoverabili come i macro obiettivi formativi a cui si voleva puntare e far sì che i dipendenti formati potessero essere da un lato attivi promotori del cambiamento delle prassi aziendali oltre a essere poi i primi a indicare i nuovi metodi di lavoro da far emergere con i propri colleghi, sia della stessa area, che di aree differenti.

L'amministratore descrive così l'importanza di formazione in generale, nelle dinamiche della Sabelli, e in specifico per quel determinato periodo: ***“I costi di formazione sono opportunità, ma è sempre più difficile reperire persone valide. Perciò la formazione genera nuove figure sempre più capaci all'interno dei processi aziendali e produttivi: sia le formazioni più specifiche, tecniche, sia le meno specifiche (es. corsi di inglese per il commerciale estero).”***

Con queste parole l'amministratore descrive quello che è il macro fabbisogno aziendale percepito: formare le persone al fine di renderle più capaci, più consapevoli di come divenire agenti attivi del cambiamento dei processi

⁷ 24/05/2020 Formulario del Piano Formativo - Titolo: Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in Sabelli - Codice identificativo del piano: 273714

aziendali. E proprio per queste motivazioni e per queste aspettative che si sono intraprese giornate formative riguardante metodi Lean. Questo percorso, nell'intenzione dell'azienda, non doveva coinvolgere il comparto dirigenziale, come spesso accade nelle imprese che vogliono modificare il proprio flow organizzativo, ma che invece fosse orientato alla partecipazione di figure apicali e responsabili dei diversi settori che, a loro volta, avrebbero potuto introdurre alle nuove pratiche gli altri dipendenti. Ciò è alla base del concetto Lean e infatti, come riportato: "L'applicazione nel concreto dell'approccio lean richiede un forte coinvolgimento della struttura organizzativa sulla quale s'interviene, a diversi livelli"⁸.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Per introdurre le motivazioni della realizzazione del corso, lo sviluppo della formazione stessa e i dipendenti che sono stati coinvolti, è necessario iniziare comprendendo come è stata svolta l'analisi del fabbisogno, ovvero come si sono integrati due diversi aspetti dell'analisi: la prima è l'analisi intra-aziendale, la seconda extra-aziendale.

L'analisi del fabbisogno intra-aziendale, ci racconta Giulia, è nata dalla volontà della direzione di lavorare su un metodo più efficace nel gestire le difficoltà organizzative che venivano poste dalla pandemia. Infatti l'azienda, durante il Covid19, ha sempre continuato ad essere operativa: ***"Gli stabilimenti sono sempre stati funzionanti, e se la produzione va, anche gli uffici lavorano e perciò serviva l'attivazione di un percorso formativo per capire le modalità da mettere in campo per supportare la produzione anche da remoto"***. Così continua Giulia descrivendo quanto il fabbisogno dell'azienda fosse orientato a comprendere come poter integrare nuove metodologie strumenti ed approcci organizzativi per portare avanti le produzioni aziendali. Per questo obiettivo, quindi, la metodologia si è avuta realizzando riunioni con i vertici aziendali al fine di rendere esplicito questo fabbisogno. Soffermandoci un momento su quanto riportato da Giulia e su come la direzione aziendale abbia deciso di intraprendere questa formazione, è bene ricordare che nel Lean Thinking sono presenti: "cambiamento nel modo di concepire e vivere il lavoro dei membri dell'organizzazione. Il Lean Thinking, infatti, spinge i soggetti ad assumersi più responsabilità, ad essere maggiormente orientati verso gli obiettivi comuni, a sviluppare il senso di appartenenza all'organizzazione, a sviluppare la capacità di lavorare in team. Questo richiede, ovviamente, un grande sforzo da parte di tutta l'organizzazione e probabilmente anche una riorganizzazione delle strutture che si sono dimostrate efficaci nel corso degli anni."⁹.

Perciò l'analisi del fabbisogno aziendale ha evidenziato un desiderio di riorganizzazione organica, mirata e complessiva, che riguardasse anche quelle funzioni aziendali già efficienti. E questo si lega anche ad una ulteriore necessità emersa, e che è presente nell'approccio Lean, ovvero quello di poter gestire in modo elastico ed efficace i cambiamenti esterni che non sono direttamente prevedibili dall'azienda stessa. Punto, questo, che ben si adatta con il periodo di modifica della vita aziendale, e di ciascuna persona, a causa della pandemia globale.

La seconda analisi, ovvero quella extra-aziendale, che si unisce in un senso di continuità con la prima, prende forma nella relazione dell'azienda con lo studio Lian Consulting: da questo connubio l'analisi del fabbisogno viene approfondito e prende forma reale, fino a divenire il progetto di formazione presentato prima e realizzato poi. Stefania descrive così l'approfondimento del fabbisogno condiviso con Giulia: ***"l'analisi è avvenuta naturalmente, grazie anche al rapporto presente con lo studio Lian che segue e supporta l'azienda per la realizzazione dei piani in Fondimpresa (piani formativi). Da un primo confronto telefonico è emersa la necessità di formare più aree aziendali proprio su come predisporre dei protocolli operativi che garantissero che le attività, sia di produzione che in ufficio, che fossero efficienti e orientate alla salute"***

⁸ Dario Russo, Piero Demetrio Falorsi, 2015, RIVISTA DI STATISTICA UFFICIALE, N.3

⁹ <https://www.startupgeeks.it/lean-thinking/>

dei dipendenti e di tutti gli operatori. Alla luce delle risorse del conto formazione mi sono occupata della presentazione del piano formativo”.

Il risultato emerso è stata una volontà aziendale di strutturare un percorso di Innovazione di Processo nonché organizzativo e nello stesso periodo, ricorda Giulia, l'azienda si è avvalsa di un altro finanziamento, del bando ministeriale “fondo nuove competenze” per realizzare corsi formativi prettamente tecnici, orientati all'apprendimento dell'utilizzo di specifici software. Il primo si chiama “ Qlick – software business intelligence” ed è utilizzato dalla parte amministrativa per controllo costi e di gestione, ma anche area marketing e commerciali. L'altro software, invece, è il “ Vittoria RMS”, utilizzato dall'ufficio gestione del personale per la gestione della formazione, sorveglianza sanitaria e proprio come anagrafica del personale, nonché di supporto per la qualità, come per esempio gestire le non conformità e i relativi reclami dei clienti. Tali corsi tecnici si sono svolti perché gli strumenti digitali nel periodo del Covid19 sono stati fondamentali per proseguire con il lavoro, e perciò hanno ritenuto necessario approfondire competenze tecniche con software specifici che consentisse ai dipendenti di lavorare meglio e più velocemente, analizzando anche una gran mole di dati anche in tempi brevi.

Alla luce di ciò, emerge come la riflessione del bisogno formativo sia stata per Sabelli S.p.A. ampia e multifattoriale, non solamente un corso spot, ma una formazione organica e mirata: infatti entrambi i corsi sono risultati importanti in quel periodo perché vi è stata una integrazione tra la necessaria ristrutturazione dell'approccio organizzativo e di innovazione di processo (Lean) e l'aumento delle competenze tecnico/specifiche (software). Il primo è risultato fondamentale per gestire poi il nuovo carico tecnico da comprendere e utilizzare in azienda. Ciò si sarebbe riverberato nel miglioramento della qualità e vita lavorativa dei dipendenti, sia da un punto di vista relazionale e organizzativo, sia da un punto di vista prettamente strumentale. Infatti nel formulario del piano formativo presentato “Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in Sabelli”, si riportava che i dipendenti sarebbero stati formati sulle nuove strategie di organizzazione aziendale, le quali non avrebbero potuto non contemplare, al loro interno, l'utilizzo di strumenti digitali per il lavoro snello, facilitatori della conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il struttura del percorso formativo nel conto formazione riferito alla Sabelli S.p.A. ha visto coinvolti 5 dipendenti dell'azienda, tutti con il ruolo di impiegati, i quali possono essere categorizzati in 2 macro aree, una lineare e una trasversale: la prima, in cui possono essere inseriti Luca Barelli, Roberto Marini e Sarina Andreani, sono legati al processo amministrativo, ovvero amministrazione e ufficio del personale. Luca è il responsabile dell'amministrazione del personale ed è maggiormente legato a queste attività, mentre Sarina e Roberto si occupano di fatturazione e contabilità e mantengono i legami con le banche. La seconda macro area aziendale, invece, afferiva la presenza di dipendenti che ricoprivano un ruolo intermedio tra ufficio (aspetto documentale da gestire) e operatività/produzione. Questa era composta da Alessandro Alesi, responsabile controllo qualità e sicurezza alimentare, perciò una figura che spesso è presente anche in produzione per il rispetto delle norme igienico sanitario o per comprendere e gestire le non conformità, e Francesco Paolo Vania (ora in pensione) direttore della supply chain, anch'esso figura di ufficio ma a stretto contatto con la produzione e logistica. Queste due ultime figure sono appunto trasversali e di raccordo. Le motivazioni che hanno spinto a scegliere queste persone da inserire in formazione, viene riportata dalla stessa Giulia: ***“Innanzitutto era importante inserire figure per il riconoscimento trasversale delle attività degli altri uffici e aree, per aumentare la consapevolezza interna delle sfide e problematiche da affrontare, nonché per migliorare la sinergie tra le stesse. Altra motivazione è stata quella di scegliere delle figure trasversali ed operative, presenti fisicamente negli stabilimenti di Ascoli Piceno, perciò persone che lavoravano quotidianamente in ufficio in quel periodo di elevata complessità.”***

In dettaglio, perciò, questi 5 referenti aziendali sono stati inseriti nel percorso formativo che avuto la durata di 80 ore, in una unica classe ed in un'unica azione formativa. Il macro argomento presentato mediante la progettazione e scelto a seguito dell'analisi del fabbisogno, è stato il metodo Lean Management applicato al comparto aziendale privato (in quanto ci sono specifiche applicazione de metodo Lean anche a settori pubblici e

dei servizi). Come riportato da Stefania che ha seguito la parte della progettazione e presentazione del piano insieme a Giulia: ***“c’è stata coerenza ed anche le metodologie formative (on the job) sono state coerenti e questa è l’unica cosa che è stata cambiata. Fatta richiesta specifica per un piano che avesse la formazione on the job legata alle nuove indicazioni del Fondo. Analisi ben fatta e reale e corso realizzato al 100% come previsto.”***

Scendendo in modo dettagliato nella struttura formativa realizzata, l’azione è stata così strutturata:

ARGOMENTO	DURATA (IN ORE TOTALI)
I 5 principi del Lean Thinking;	12 ORE
Applicazione dei principi di Lean Management;	12 ORE
Applicazione dei principi di Lean Management all’organizzazione aziendale;	12 ORE
Applicazione dei principi di Lean Management all’Organizzazione aziendale: Come si realizza una Lean Transformation;	8 ORE
Come si realizza una Lean Transformation	12 ORE
Il concetto di Kaizen Event	12 ORE
Revisione del sistema/verifica finale	12 ORE

Tabella n.2: Struttura del piano formativo, Conto Formazione di Fondimpresa, “Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in Sabelli” – Azienda Sabelli S.p.A. - Codice identificativo del piano: 273714 - 2020

La micro progettazione, come riporta Stefania di Lian Consulting, evidenzia un percorso didattico e conoscitivo che ha una struttura ben delineata: è iniziato con una panoramica sui principi generali del concetto Lean, poi si è iniziato il percorso di approfondimento di argomenti e contenuti specifici per arrivare alla applicazione in casi reali e alla predisposizione dei protocolli. Perciò si è passato da un aspetto teorico della Lean, a quello più pratico dei processi. Vi è stato un aspetto di gradualità, dall’astratto al concreto: l’esito è stata la realizzazione dei protocolli che ora vengono applicati quotidianamente dai dipendenti formati - e non solo – con il corso di Fondimpresa.

L’azione formativa è stata realizzata tra il 22/02/2021 (prima giornata formativa) e 18/11/2021 (l’ultima data formativa), mentre il piano complessivo si è sviluppato tra il 24/05/2020 (data presentazione a parte dell’azienda) e il 24/03/2022 (data approvazione rendiconto da parte di Fondimpresa).

In relazione alla scelta del docente, si è scelto una figura professionale che fa parte di Lian Consulting ed è stato scelto proprio all’interno dello studio che ha supportato l’azienda perché il docente è innanzitutto un professionista consulente, che si occupa da oltre 10 anni di riorganizzazioni aziendali, in ambito di certificazione, sistema di gestione e modalità innovative aziendali. Oltre che essere un ottimo facilitatore/docente, è un professionista competente e detentore di una conclamata storicità di relazioni professionali con l’azienda, e perciò è risultata essere la persona con le professionalità maggiormente adeguate alle richieste dall’azienda.

E proprio la professionalità del docente congiunta alla particolarità del percorso, degli argomenti trattati e dei risultati attesi, insieme alle opzioni di strutturazione delle azioni formative offerte di Fondimpresa, ha permesso di realizzare una metodologia didattica “on the job”, ovvero calata direttamente nelle esperienze e problemi quotidiani delle attività lavorative dei partecipanti.

Giulia e Stefania descrivono di aver optato per tale scelta in quanto la docenza che è stata svolta sul “campo” ha posto in essere le strategie Lean non in maniera standard intorno ad un tavolo, ma le sessioni on the job hanno coinvolto attivamente i discenti, i quali hanno portato le proprie problematiche e affrontato casi concreti dei diversi settori: per esempio, la produzione faceva presente il problema di maneggiare il prodotto meno possibile e come sarebbe stato possibile avviare una standardizzare di tali processi. Altro esempio riportato, sempre nell’ambito della produzione, si è cercato di applicare il principio Lean della limitazione degli sprechi (specie di tempo e di scarti, in questo caso) e della crescita del valore per il cliente cercando un metodo per rendere efficiente la qualità dei prodotti al fine di limitare il numero delle non conformità e quindi dei reclami dei clienti.

Anche per il settore orientato alla gestione aziendale si sono stati riportati specifici episodi formativi calati nel quotidiano lavoro, due su tutti: il primo ha riguardato come continuare a gestire le attività a distanza col proprio team di lavoro, in quanto i responsabili erano a lavoro e i collaboratori erano in smart work. Secondo esempio, realizzare modalità e azioni (protocolli) di relazione e confronto con i propri collaboratori, cercando di raggiungere un risultato finale qualitativamente buono (miglioramento del processo dello specifico settore aziendale e introduzione perciò di innovazioni metodologiche e organizzative). Altro ambito affrontato, aumento delle interazioni e organizzazioni lavorative tra i diversi reparti aziendali.

Si è scelto, come ricorda Stefania, in concerto con l'azienda, di far sempre mezze giornate formative (a parte 2 lezioni), in quanto l'altra parte della giornata doveva essere dedicata al lavoro ma anche alla gestione delle emergenze. Perciò questo corso è stato calato nella necessità e nel fabbisogno dei dipendenti, ma anche nella realtà del difficoltoso periodo storico del Covid19.

Alla luce di tutto ciò si può annoverare un esito molto positivo del percorso formativo svolto, specie per quanto riguarda la modalità estremamente interattiva della formazione, applicata alla realizzazione di nuove soluzioni legate a problemi esistenti e contemporaneamente allo sviluppo di protocolli che sarebbero diventati una serie di azioni stabili nel tempo, riconosciute e riproducibili, nonché condivisibili con tutti i colleghi di uno stesso settore (o di settori diversi, a seconda dell'obiettivo da raggiungere). Ciò ha comportato una riduzione degli sprechi relativi ai tempi lavorativi, una velocizzazione della comunicazione intra ed extra reparto nonché la realizzazione di un approccio attivo all'innovazione di processo formato da prassi e metodi di lavoro riconosciuti e applicati dallo stesso team, a seconda del settore di riferimento..

3.3. Considerazione riepilogative

Ciò che si può riportare a conclusione della disamina del piano formativo svolto dalla Sabelli S.p.a. è che si è riscontrato una totale sovrapposizione tra fabbisogno emerso, progettazione (macro e micro progettazione degli argomenti), realizzazione e risultati attesi.. Come descritto da Giulia: ***“Queste persone formate, sono tutti responsabili nel loro ruolo, hanno riportato e riferito il messaggio acquisito durante la formazione, ai loro collaboratori”***. Perciò più obiettivi sono stati raggiunti con la formazione, ed uno di questi, forse uno dei più importanti, è stato quello di rendere i discenti veicoli di nuove best practice che hanno contribuito a creare protocolli d'azione da condividere poi con gli altri collaboratori, in una continua disseminazione di innovazione organizzativa. E ciò ha fatto sì che anche i collaboratori dei formati iniziassero non solo ad applicare le azioni e i comportamenti dei protocolli (analisi dei problemi, interventi, soluzioni, etc.), ma che divenissero anch'essi attivi portatori di innovazione.

La formazione on the job, appunto, è stato ciò che più è risultato utile per l'apprendimento: si è adattata nel migliore dei modi ai bisogni emersi e alla realizzazione dei protocolli, apportando maggiore efficacia all'azione formativa. La metodologia attiva e di coinvolgimento del gruppo, con possibilità del confronto, i contenuti generali e specifici della filosofia Lean applicata ai diversi settori, sono risultati quei vantaggi di conoscenza e competenza desiderati dall'azienda stessa.

Infine, altro aspetto positivo emerso, è stato quello di aver affrontato la formazione in modo trasversale tra i diversi settori aziendali.. Giulia riporta che vi è stata una ***“Attitudine cresciuta per il lavoro di squadra. Post corso abbiamo visto che le varie funzioni aziendali hanno iniziato a interagire ed interfacciarsi di più su diverse tematiche. Prima la relazione era maggiormente sviluppata all'interno dei vari uffici, ora questo aspetto è stato scardinato e ci si relaziona e si collabora molto di più”***.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

La formazione, come riporta Giulia in qualità di Responsabile della formazione della Sabelli S.p.A., è risultata molto utile e con un impatto notevolmente positivo. Infatti, dal punto di vista di referente aziendale, Giulia

sottolinea come: ***“la formazione è sempre momento di apprendimento, consapevolezza dei benefici che l'azienda può avere di miglioramento continuo”***. Infatti i dipendenti, nel caso specifico, dopo il corso svolto sono riusciti ad elevare la loro riflessione lavorativa ad un livello multidisciplinare del lavoro (personale, tecnico e amministrativo). Si è notata maggiore flessibilità e maggiori risultati. Inoltre, la possibilità di gestire alcune situazioni a distanza e da remoto, tramite strumenti digitali, ha favorito questa dimensione multidisciplinare tra le aree, supportata da un approccio integrato tra settori, che ora sono in costante comunicazione. Il miglioramento che si è notato ha riguardato anche l'approccio al problem solving e dell'anticipazione dei problemi, con l'ottimizzazione dei tempi di risoluzione degli stessi.

Sono stati evinti anche miglioramenti della performance delle attività, sia da un punto di vista relazionale ed integrazione tra aree, sia prettamente tecnico/lavorativo, come per esempio la flessibilità e utilizzo di metodologie maggiormente agevoli per organizzare riunioni e momenti di confronto, nonché il miglioramento della gestione dei tempi di lavoro.

Altra percezione di cambiamento che è stata colta dall'azienda, nel comparto della produzione, è riferibile alle nuove competenze tecnico/specifiche relative al metodo di lavoro, come per esempio una maggiore attenzione alla manipolazione dei prodotti caseari, al fine di migliorarne l'igiene, mediante una diminuzione della manipolazione stessa (anche se ciò, come da prassi, avviene mediante l'utilizzo di guanti) con il risultato di aumentare la salubrità e la durata dei prodotti.

Non solo nel comparto produzione sono state evidenziate delle nuove tecniche di lavorazione, ma anche nei settori relativi alla gestione dell'azienda stessa. Infatti, per approfondire come la formazione svolta abbia avuto un effettivo e reale impatto positivo nei discenti, riportiamo l'esperienza di due dipendenti che hanno partecipato al corso: Dott. Roberto Marini e Dott. Luca Barelli.

Roberto, che riveste il ruolo di Responsabile dell'ufficio fatturazione e che da 21 anni lavora in Sabelli, sottolinea come le proprie competenze e conoscenze siano aumentate: ***“nel mio team che si occupa del ciclo attivo - fatturazione, abbiamo cercato di applicare le conoscenze sviluppate durante il corso al modello organizzativo, snellendo le fasi e i tempi morti nel flusso dei dati e ciò lo stiamo applicando con buoni risultati”***. Luca, Responsabile amministrazione del personale e da 8 anni dipendente dell'azienda, concorda con quanto riportato da collega, e aggiunge: ***“L'approccio Lean è un metodo diverso di lavorare ed è necessario per lo sviluppo del gruppo Sabelli. Noi come ufficio del personale gestiamo 3 aziende (capo gruppo Sabelli con 2 aziende controllate) e la formazione mi ha permesso di utilizzare un metodo nuovo di lavoro, soprattutto legato all'utilizzo della tecnologia e strumenti digitali che ci hanno dato la possibilità, con le persone dell'ufficio in aumento negli anni, di gestire le aziende in modo più efficace ed efficiente, andando a dividere le attività in maniera più sensata con le altre colleghe”***.

Perciò Roberto e Luca sottolineano come l'aumentata capacità di gestire e organizzare il lavoro con i collaboratori, utilizzando l'approccio Lean, abbia aumentato non solo il senso di efficacia delle persone stesse, ma anche l'organizzazione delle fasi del lavoro e della suddivisione dei compiti. Roberto continua la propria riflessione descrivendo come la formazione abbia modificato il proprio, e non solo, modo di lavorare e che il coinvolgimento del team è fondamentale per migliorare le prassi di lavoro. Come gruppo di lavoro stanno cercando di semplificare i vari processi che in questi anni sono cresciuti, come per esempio i processi di fatturazione, perché: ***“da unica azienda la Sabelli è divenuta un gruppo, con i pro e contro che ci sono nel crescere come gruppo. Snellire i processi di fatturazione significa organizzare le fasi di lavoro in maniera che queste siano le più fluide possibile. Cerco di chiedere ai miei collaboratori di essere propositivi, ovvero che se hanno delle idee per rendere più efficiente il lavoro è bene che vengano condivise per un miglioramento del gruppo stesso”***.

Anche Luca approfondisce il concetto di come sia cambiato il proprio approccio al lavoro post corso del Conto Formazione, descrivendo come da una gestione un po' complessa dell'ufficio siano stati strutturati dei protocolli chiari e funzionali: ***“Il personale viene gestito in toto dal nostro ufficio, ed era necessario riorganizzare le attività in base alle macro aree presenti, come per esempio amministrazione e selezione. E' stato***

importante assegnare le attività in maniera molto chiara a ciascun membro del team, così ognuno si specializza in un processo particolare e contemporaneamente tutti sono a conoscenza degli altri processi. Al mio arrivo in azienda ero solo in ufficio, poi sono arrivate nuove colleghe e all'inizio l'approccio era un po' caotico e meno strutturato, ed era necessario dividere le attività e semplificarle, fare piccoli briefing in cui tutti i collaboratori dell'ufficio erano allineati, il tutto utilizzando la tecnologia, come gestionali e portali che successivamente hanno semplificato il lavoro, rendendolo più veloce ed efficace. E' questo che posso annoverare come cambiamento del modo di lavorare in senso migliorativo e di efficienza".

I due discenti del corso "Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in Sabelli" ricordano come l'utilità del corso sia stata fondamentale sotto diversi aspetti: la riflessione sottende che corsi di questo genere danno la possibilità di aprire nuove strade e nuove idee e soprattutto forniscono le competenze anche per trasmetterle ai collaboratori, aumentando le capacità di condivisione in team. Inoltre, continuano Roberto e Luca, con l'azienda in costante crescita, come anche i componenti dei vari team, il corso è stato una base solida per applicare la divisione dei compiti, che ha portato al coinvolgimento di tutti i collaboratori che hanno acquistato con chiarezza i nuovi protocolli e quali mansioni ricoprire. Luca: ***"Ora si lavora cercando di coinvolgere tutti nella stessa direzione, massimizzando lo sforzo di tutti in maniera efficace ed efficiente"***.

4.2. Considerazione riepilogative

Alla luce di quanto riportato sia dalla referente aziendale Giulia, sia dai due discenti Roberto e Luca, si evince quanto la formazione mirata all'approccio Lean esperienziale e sviluppata prettamente nella modalità "on the job" sia stata positiva: riorganizzazione del team di lavoro, miglioramento delle azioni di ciascuno, competenze e chiara consapevolezza delle proprie mansioni, riduzione dei tempi di lavorazione e degli errori, sono solamente alcune delle nuove pratiche acquisite mediante il questo metodo. Ha in sé una doppia ottica: generare valore competitivo per il cliente esterno, ed anche generare lo stesso valore per il cliente interno. Nelle storie riportate, si comprende come anche questo secondo aspetto della valorizzazione interna delle risorse sia stato un obiettivo raggiunto. E ciò ha un senso migliorativo anche nell'ottica concorrenziale: infatti nelle riflessioni di chiusura, Roberto e Luca sottolineano come la formazione svolta con Fondimrpesa mantenga l'azienda ad un livello competitivo in confronto agli altri competitor del mercato/settore di riferimento, grazie ad un mirato sviluppo di capacità specifiche dei dipendenti.

D'altronde, continuano i due discenti, formarsi è utile anche per far fronte alle richieste della proprietà e l'aggiornamento è fondamentale perché se l'azienda richiede di modificare alcuni prassi, come per esempio la fatturazione o l'ammodernamento di ruoli e di responsabilità, senza un accurato corso di aggiornamento non si saprebbe in che direzione andare. Infine questo percorso formativo è stato concepito anche come percorso di crescita all'interno dell'azienda, realizzando un metodo di lavoro diverso in relazione anche alla crescita del gruppo e delle richieste delle società.

In chiusura possiamo riportare le parole usate da Roberto che ben spiegano quale approccio alla formazione vige nei dipendenti della Sabelli S.p.A.: ***"La formazione è servita, serve e servirà per avere un percorso di miglioramento. In questa realtà di continua espansione, aggiornarci è fondamentale"***.

5. CONCLUSIONI

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

Gli elementi che hanno caratterizzato positivamente l'intero processo formativo sono da approfondire partendo da diversi punti di vista: sia esterni che interni all'azienda, ampliando così il focus dell'indagine.

Il fattore principale che ha spinto la Sabelli S.p.A. a intraprendere un cambio organizzativo in modo deciso e pragmatico può essere annoverato nelle congiunture economico-sanitarie del periodo in cui l'analisi del

fabbisogno è stata effettuata, ovvero pochi mesi dopo lo scoppio della pandemia Covid19. L'azienda grazie al fatto di appartenere al settore lattiero caseario ha potuto continuare con la propria attività. E proprio questo fattore, di grande inquietudine e problematica a livello mondiale, si è rivelato in realtà un primo fattore positivo e propositivo di cambiamento. I vertici aziendali hanno colto la necessità di dover iniziare un percorso di ristrutturazione organizzativa e di innovazione di processo delle funzioni generali delle aree aziendali, quelle operative (es. area della produzione) e quelle manageriali (es. area della gestione del personale e dell'amministrazione). Questo percorso formativo è stato dotato di grande concretezza e ha affondato nella realtà organizzative le proprie radici: infatti durante la pandemia prima e poi nei mesi successivi si sono resi conto di una grande difficoltà presente, ovvero dover gestire una parte dei propri dipendenti fisicamente presenti in azienda e altri che invece lavoravano da remoto. Ciò significava che la modalità di organizzazione del lavoro fino a quel momento utilizzava di colpo diveniva obsoleta. Da questo evento, di per sé percepibile come difficoltoso, per la Sabelli S.p.A. è stato invece motivo di investimento formativo nelle risorse umane e delle loro capacità gestionali e in quelle tecnologiche. Perciò questo è il primo fattore di positività e di resilienza, che ha portato alla realizzazione del corso formativo basato sull'approccio del Lean Management: oltre alle fasi Lean già presentate, è utile inserire un termine fondamentale per capire come il cambiamento organizzativo della Sabelli sia insito nel metodo Lean, ovvero il concetto del Kaizen. "Questo vocabolo si compone di due termini giapponesi: Kai (cambiamento) e Zen (meglio). L'intera metodologia lean ruota attorno al concetto del miglioramento continuo che intende ottimizzare le attività che forniscono valore al cliente e ridurre le fonti di qualsiasi spreco di risorse. Il successo della filosofia Kaizen è determinato dal consenso che la metodologia riceve all'interno dell'organizzazione: tutti devono partecipare e a tutti è richiesto di modificare i loro comportamenti sulla base delle migliori soluzioni individuate".¹⁰

Oltre a questo elemento positivo di contesto, si possono ricordare ulteriori punti di forza che hanno influito positivamente sulla formazione:

- 1) **CONCRETEZZA E PUNTUALITA' DELL'ANALISI DEL FABBISOGNO:** l'analisi del fabbisogno aziendale è nata da un'intuizione interna relativa da un cambiamento esterno, contestuale, imprescindibile e non modificabile. Perciò il piano aziendale è stato indirizzato ad una innovazione di processo che adeguasse le competenze dei discenti (e successivamente dei loro team) ad un approccio di cambiamento strutturale delle funzioni aziendali (comunicativo, relazionale, produttivo), con l'obiettivo di migliorare la performance dei singoli reparti aziendali, nonché la sinergia tra essi.
- 2) **ATTIVITA' FORMATIVA SVOLTA IN MODALITA' "ON THE JOB":** altro elemento positivo è stata la scelta della formazione "on the job", realizzata direttamente sul "campo", in una immersione totale nelle esperienze e problematiche di lavoro di ogni singolo partecipante. Ciò ha fatto sì che i principi e i metodi Lean, oltre che compresi, fossero immediatamente applicati alle funzioni lavorative di ogni discente, coinvolgendo i formati e creando una sinergia tra docente e discenti in grado di affrontare casi concreti delle diverse aree aziendali, con l'obiettivo di ottenere nuove soluzioni, innovando processi di gestione aziendale.
- 3) **CREAZIONE DI PROTOCOLLI:** ulteriore aspetto positivo della formazione è stata la realizzazione di una serie di protocolli da quali muovere concretamente la ristrutturazione dell'organizzazione, delle mansioni delle attività dei diversi reparti. Perciò l'insieme di concetti, azioni, interventi alla base della modifica delle funzioni dei ruoli aziendali, ha raggiunto sia i responsabili (in primis) che, per diffusione, i collaboratori dei vari team. Ciò ha condotto, oltre ad una maggiore visibilità tra le funzioni aziendali, anche ad un migliore flusso delle informazioni, a creare procedure maggiormente snelle e flessibili, una riduzione di tempi "morti" e di fasi congestionate del lavoro, ad una specifica suddivisione di competenze e specializzazioni, realizzando inoltre una reale sinergia tra i dipendenti presenti in azienda e coloro che svolgevano le attività da remoto con strumenti informatici.

¹⁰ Marta Marsilio e Angelo Rosa, 2020, LEAN E VALUE BASED MANAGEMENT Modelli e strumenti per la creazione di valore nelle aziende sanitarie, Ed. FrancoAngeli, vol.1, pag.26.

- 4) **ETEROGENEITA' DEI DISCENTI:** altro aspetto percepito come di grande importanza è stato il mettere in aula dipendenti di diverse aree aziendali, perché ha favorito un approccio maggiormente di squadra, nonché un allargato senso di appartenenza (non solo al proprio “ufficio”; ma all’azienda stessa). Ciò ha permesso che i discenti si confrontassero su questioni organiche e trasversali (es. diffusione delle informazioni, tempi di attesa di queste, chiarezza e fluidità delle stesse) e che si aumentasse la comprensione reciproca verso problematiche e situazioni difficoltose non solamente del proprio settore.
- 5) **MIGLIORAMENTO QUALITATIVO DEI PRODOTTI:** un ultimo aspetto positivo e esternamente rilevante è che l’approccio Lean orienta le aziende e le persone a innovazioni riguardanti il valore percepito dal cliente esterno, partendo dalle richieste del cliente stesso. In quest’ottica, la formazione ha permesso di riflettere e modificare, ove necessario, le azioni atte a diminuire gli scarti e le non conformità dei prodotti e di conseguenza genere prodotti più salubri e di maggiore durata.

Oltre ai fattori positivi, nei contesti formativi aziendali, si possono annoverare anche alcuni punti di debolezza:

- 1) **TEMPI DI DIFFUSIONE DEI PROTOCOLLI E PRESA DI CONSAPEVOLEZZA DEI COLLEGHI:** per i dipendenti che hanno partecipato alla formazione, l’innovazione di processo realizzati tramite i protocolli ha preso forma direttamente da loro. E’ da prendere atto che per gli altri dipendenti che hanno appreso dai formati le nuove azioni e prassi organizzativa, ciò ha richiesto tempi di assimilazione ed elaborazione diversi.
- 2) **PRESENZA PANDEMIA COVID19:** da un lato la pandemia è stato l’elemento di pushing che ha velocizzato l’innovazione organizzativa, ma dall’altro ciò ha anche in parte rallentato l’applicazione sotto 2 punti di vista. Il primo dei mercati, i quali durante la pandemia hanno subito il dilazionarsi dei propri tempi, dall’altro ha implementato l’utilizzo dei dispositivi informatici, ma ha anche richiesto tempo di comprensione dei dipendenti di come farne un uso funzionale, efficace e consapevole.
- 3) **ETEROGENEITA' DEI DISCENTI:** da un lato questo è sicuramente un elemento positivo, ma dall’altro a volte può essere annoverato una difficoltà perché all’interno dello stesso percorso formativo possono esserci persone con competenze e conoscenze diverse, che hanno modalità e tempistiche differenti sia di apprendimento che di esposizione e risoluzione dei problemi.

Queste sono difficoltà prevedibili e gestibili. Infatti, in merito alla congettura temporale della pandemia, con il passare degli anni, la situazione commerciale e produttiva ha trovato una nuova stabilità, data anche dalla riorganizzazione degli assetti aziendali della Sabelli. Inoltre, i sistemi informatici sono stati assimilati e sono diventati parte integrante della quotidianità lavorativa, sia dei discenti che degli altri dipendenti. Inoltre, anche quei dipendenti che non hanno direttamente seguito la formazione, hanno poi contribuito, come previsto dall’approccio Lean, all’integrazione dei protocolli.

Di seguito, si riporta una tabella che riassume anche in senso strutturale quanto emerso nei punti di forza e debolezza della formazione svolta, integrata anche da opportunità e minacce:

PUNTI DI FORZA:	PUNTI DI DEBOLEZZA
➤ Analisi del fabbisogno aziendale mirato all’innovazione di processo e all’introduzione di nuovi sistemi di organizzazione aziendale ➤ Il percorso formativo è stato sviluppato in modalità “On the job”, ed è risultato concreto e calato nelle reali problematiche e attività lavorative dei discenti	➤ Eterogeneità dei discenti e diversi livelli di conoscenza e competenze personali e lavorative ➤ Tempi di diffusione dei protocolli e presa di consapevolezza dei colleghi del cambiamento organizzativo

➤ Creazione di Protocolli ad hoc ➤ Coinvolgimento di tutti i dipendenti, in diverse fasi dell'innovazione dell'organizzazione e delle pratiche lavorative ➤ Sviluppo di competenze dell'approccio Organizzativo del Lean Management: miglioramento dei flussi informativi, riduzione dei tempi di lavoro e di circolarità delle informazioni, snellimento e flessibilità delle funzioni aziendali. Percezione di aumentate capacità e competenze in relazione all'efficacia ed efficienza lavorativa ➤ Eterogeneità dei discenti ➤ Aumentata qualità della produzione	
OPPORTUNITA' ➤ Sviluppo di nuove competenze relative all'organizzazione del lavoro, alla gestione delle fasi lavorative e del cambiamento; ➤ Ottimizzazione del flusso delle informazioni tra settori aziendali e di altre pratiche derivante dall'aggiornamento continuo dei Protocolli ➤ Aumentata efficacia nella gestione dei clienti e del valore da essi richiesto	MINACCE ➤ Mercato interno (italiano) discretamente saturo ➤ Congiunture economico-sanitarie e dei mercati date dal periodo di Pandemia.

Tabella 2 – Analisi SWAT attività formativa “Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in Sabelli”.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Il monitoraggio della formazione svolto dalla Sabelli nel conto formazione di Fondimpresa ha permesso di far emergere le buone prassi scaturite dal corso svolto e diffuse poi nell'organizzazione stessa. Ci sono degli aspetti fondamentali con cui possiamo definire una buona prassi: il percorso ha creato risposte ai bisogni aziendali, introducendo mediante i principi del metodo Lean gli strumenti per affrontare un processo di innovazione delle funzioni e della riorganizzazione aziendale partendo dalle idee e dallo spirito di cambiamento dei dipendenti formati. Oltre a ciò, altro parametro, la formazione ha contribuito alla risoluzione di problemi aziendali mediante la realizzazione di Protocolli atti a semplificare l'approccio e la risoluzione di situazioni lavorative quotidiane (problematiche o meno), definendo azioni, prassi e interventi applicabili sia dai formati che dagli altri dipendenti. Inoltre la formazione per l'azienda è un concetto dotato di continuità, e non di occasionalità: infatti oltre al percorso svolto con Fondimpresa, la Sabelli S.p.A. in parallelo ha sviluppato un altro percorso formativo specifico per l'utilizzo di due nuovi software. Oltre a ciò, come previsto dal processo “Industria 4.0”, sono state introdotte ulteriori innovazioni riguardanti l'integrazione del sistema di PLC del comparto produttivo con il sistema informatico, al fine di controllare il processo e l'implementazione delle reciproche attività. Perciò questa corralità di formazione svolta fa comprendere come per l'azienda l'aggiornamento formativo non sia un'azione singola e determinata nel tempo, ma bensì sia dotata di continuità e con scopi ben chiari.

Un ultimo concetto generale riferito alle buone prassi, ovvero lo sviluppo della qualità interna all'azienda, è forse uno dei principali risultati che sono stati previsti dalla formazione Lean e che sono stati raggiunti. Infatti il miglioramento della manipolazione dei prodotti caseari, per esempio, la migliore fluidità delle informazioni e dei processi intra ed extra settore aziendale, una aumentata percezione di efficacia ed efficienza nella gestione dei

gruppi di lavoro, una chiarezza della definizione dei ruoli e delle mansioni in relazione alla riorganizzazione aziendale, sono annoverabili non solamente come miglioramento qualitativo tecnico e dei processi aziendali, ma anche delle competenze proprie dei dipendenti.

Oltre agli aspetti fondamentali delle buone prassi, nella tabella che segue possiamo riportare le categorie che le definiscono:

QUALITA' STRATEGICA Il percorso formativo è stato realizzato in quanto l'azienda a fronte dei cambiamenti dati dalla pandemia aveva la necessità di riorganizzare le funzioni ed i ruoli aziendali utilizzando un nuovo approccio alle problematiche. Infatti, a tal fine, si è formata una classe di responsabili dei settori di riferimento e si sono appresi ed applicati i principi del metodo Lean al fine di modificare tali comportamenti e crearne di nuovi. Mediante il nuovo approccio, l'azienda aveva l'idea di ottimizzare la gestione del lavoro in tutte le aree aziendali Perciò l'obiettivo strategico è stato quello di far formare delle persone chiave che potessero poi disseminare i nuovi approcci alle funzioni aziendali agli altri dipendenti. Ciò ha comportato un aumento della qualità in termini di pratiche lavorative, interventi e partecipazione dei dipendenti e un aumento delle competenze tecniche, i Protocolli. Perciò non vi sono state solo l'emersione di soluzioni a problematiche presenti, ma anche la realizzazione di una serie di prassi e procedure per affrontare i i cambiamenti in essere. Risulta altresì evidente che bisognerà prendere in considerazione la variabile tempo per l'apprendimento e poi l'applicazione dei Protocolli da parte di tutti i dipendenti.	QUALITA' ATTUATIVA Partendo dal presupposto che l'approccio Lean ha come obiettivo la creazione per il cliente esterno ed interno dell'azienda il principio del valore, e perciò della qualità, con questa formazione possiamo annoverare che: è risultata adeguata ed efficace, oltre che per i contenuti affrontati, soprattutto per la modalità on the job. Questa ha permesso ai dipendenti di confrontarsi subito con l'applicazione dei principi Lean. Ciò può essere annoverato come effetto diretto sui dipendenti. Inoltre migliorando anche il settore della produzione si è avuto e si avranno effetti positivi sia nel medio che nel lungo periodo, sia per i dipendenti formati (processi aziendali più chiari e snelli) sia nel contesto socio economico (afferzata presenza in mercati italiani e aumentata nei mercati esteri). Anche la qualità percepita dei clienti, e quindi il valore creato per loro, viene percepito come presente dato che, modificando per esempio il processo di manipolazioni, si riducono gli scarti ed i reclami, si snelliscono le criticità del sistema di qualità ed igiene. Sicuramente l'efficienza data dalla partecipazione alla formazione rende l'investimento (in termini di ore formazione) non un costo, ma una possibilità di aumentare le risorse dei dipendenti e perciò dell'azienda, come già riportato dallo stesso Amministratore. Il progetto così è risultato sostenibile e realizzabile E' certo che questi risultati positivi ottenuti dal percorso formativo abbiamo margini di miglioramento, dato anche solamente dal fatto che i processi tecnologici avanzano e perciò i Protocolli realizzati sono continuamente sottoposti a modifiche e integrazioni.
RIPRODUCIBILITA' La formazione svolta ha presupposto che referenti di settore potessero partecipare per diffondere poi nelle proprie aree aziendali quanto appreso. Ciò definisce la possibilità che la formazione possa essere riprodotta in contesti e percorsi formativi simili	TRASFERIBILITA' I principi che sono alla base della filosofia Lean fondano la propria utilità nel fatto che sono altamente trasversali nonché realizzabili in altri contesti, con differenti problematiche da esaminare e risolvere. Basti riflettere sul fatto che la classe formativa è stata composta da discenti eterogenei, appartenenti a diversi settori aziendali. L'approccio Lean, la modalità formativa scelta, rende questa pratica altamente trasferibile in contesti e formazioni di natura differente.

Tabella 3 – Analisi Buone Prassi attività formativa” Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in Sabelli”.

5.3. Conclusioni

Gli obiettivi iniziali, la realizzazione del percorso e i risultati ottenuti dalla Sabelli S.p.A. descrivono l'azione formativa posta in essere come utile e funzionale ai fabbisogni raccolti in fase di analisi iniziale. Dalle interviste svolte è emersa grande soddisfazione per il lavoro formativo affrontato e per i risultati raggiunti e che vanno interpretati, secondo le parole di tutti i partecipanti, come punto di partenza per una stabile acquisizione di capacità e competenze relative al cambiamento organizzativo inteso come motore di innovazione di processi e miglioramento delle qualità interne ed esterne (percepita sia dai clienti che dai dipendenti stessi).

Altro fattore importante e realizzato grazie alla formazione svolta nel conto formazione, risiede nella realizzazione dei Protocolli, fondamentali per integrare la parte di apprendimento con un output concreto, riconoscibile, riproducibile e trasferibile. Infatti la modifica delle funzioni e dei ruoli aziendali, di mansioni e azioni da porre in essere, non devono essere solamente riprodotte in senso meccanico dai dipendenti, ma bensì devono essere costantemente integrate, al fine di affrontare i cambiamenti che verranno (dal mercato, dalle tecnologie introdotte, dalle ristrutturazioni organizzative, etc.) come opportunità di miglioramento e valore.

E proprio il concetto del valore, della limitazione degli scarti e dei reclami e che sono alcuni dei principi del Lean accolti dai discenti e questi si concretizzano nel miglioramento anche dell'azienda stessa: il confronto interno ed esterno tra aree aziendali, la condivisione delle diverse attività e compiti delle aree (amministrazione, personale, commerciale, etc.), l'aumento delle integrazioni delle funzioni decisionali e operative, l'aumentata flessibilità tra chi svolge le attività anche da remoto con chi si trova in sede, il miglioramento dei tempi di lavoro, della gestione della comunicazione tra colleghi e tra reparti, la riduzione degli scarti (prodotti non salubri) e diminuzione delle impurità (miglioramento qualitativo), tutto ciò si attesta come aumento del valore e si riverbera in un'aumentata competitività aziendale e snellimento dei processi e della complessità aziendale. Infine tutto ciò ha condotto ad uno sviluppo della libera circolazione delle idee, utile per applicare nuovi metodi di lavoro e di fronteggiamento delle problematiche e che, in termini aziendali, si possono definire come migliore competitività nei mercati e nei confronti dei competitor. In chiusura di questa storia di formazione si possono riportare le parole di Roberto, che bene descrivono il senso del percorso effettuato in "Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in Sabelli": ***“Abbiamo imparato ad essere in continuo apprendimento e non sentirci mai arrivati”***.

DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

Fondimpresa, 2023, linee guida rapporti regolamento (ue) n. 651/2014 della commissione del 17 giugno 2014.

24/05/2020 Formulario del Piano Formativo - Titolo: Nuovi Approcci organizzativi Post Emergenza Covid in Sabelli - Codice identificativo del piano: 273714

Catalogo Sabelli per sito(formato PDF)

Tendenze – Lattiero Caseari - elaborazioni Ismea su dati Istat

Dario Russo, Piero Demetrio Falorsi , 2015, RIVISTA DI STATISTICA UFFICIALE, N.3

Marta Marsilio e Angelo Rosa, 2020, LEAN E VALUE BASED MANAGEMENT Modelli e strumenti per la creazione di valore nelle aziende sanitarie, Ed. FrancoAngeli, vol.1, pag.18, pag.26.

SITOGRAFIA

<https://www.startupgeeks.it/lean-thinking/>.

<https://www.sabelli.it/>

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	SABELLI S.P.A
Regione	MARCHE
Settore di Attività Economica	15.51.2 - PRODUZIONE DEI DERIVATI DEL LATTE: BURRO, FORMAGGI, ECC.
Ambito tematico strategico	INNOVAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA, DI PROCESSO E DI PRODOTTO
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: CONTO FORMAZIONE ID Piano: 273714 Titolo Piano: NUOVI APPROCCI ORGANIZZATIVI POST EMERGENZA COVID IN SABELLI Soggetto Attuatore (per i Piani CS): /
Tematiche formative	LEAN MANAGEMENT
Modalità didattiche	Formazione "On the Job"
Elementi di interesse	Formazione estremamente interattiva, applicata alla realizzazione di nuove soluzioni legate a problemi esistenti. Sviluppo di protocolli che sarebbero diventati una serie di azioni stabili nel tempo, riconosciute e riproducibili, nonché condivisibili con tutti i colleghi di uno stesso settore (o di settori diversi, a seconda dell'obiettivo da raggiungere). Riduzione degli sprechi relativi ai tempi lavorativi, una velocizzazione della comunicazione intra ed extra reparto nonché la realizzazione di un approccio attivo all'innovazione di processo formato da prassi e metodi di lavoro riconosciuti e applicati dallo stesso team, a seconda del settore di riferimento.
Risultati della formazione	Apprendimento tecnico dei principi Lean alle problematiche lavorative quotidiane. Maggiore relazione intra/extra aree aziendali; miglioramenti della gestione delle azioni lavorative; creazioni di Protocolli ad hoc a seconda dei settori aziendali. Miglioramento della qualità della produzione. Miglioramenti dei tempi di lavoro e di utilizzo di software specifici alla base del lavoro presenza/smart.
Buone Prassi Formative	Qualità Strategica: far formare delle persone chiave che potessero poi disseminare i nuovi approcci alle funzioni aziendali agli altri dipendenti. Qualità Attuativa: contributo alla risoluzione di problemi esistenti mediante un approccio generativo di valore e qualità interna ed esterna all'azienda. Riproducibilità: elevata capacità del percorso formativo di essere riprodotto in progetti diversi ma con problematiche simili. Trasferibilità: elevata possibilità di trasferire a contesti e problemi differenti la formazione svolta.