

Storie di Formazione 2023

LANIFICIO F.LLI CERRUTI S.P.A.

Competenze di Base e Digitali

FORMAZIONE TRA TESSUTI ED INNOVAZIONE

Storie di Formazione 2023

Autrice: Teresa Contaldo

Codice Piano Formativo: 299612

Titolo del Piano Formativo: Formazione su Office e paghe

Storie di Formazione 2023

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione	4
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore	6
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione	8
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	9
2.4 – Considerazioni riepilogative	10
Capitolo 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	11
3.3 – Considerazioni riepilogative	12
Capitolo 4 – L'impatto della formazione	13
4.1 – L'impatto della formazione	13
4.2 – Considerazioni riepilogative	14
Capitolo 5 – Conclusioni	15
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
5.2 – Le buone prassi formative aziendali	16
5.3 – Conclusioni	18
Bibliografia e Sitografia	19
Allegato A - Scheda Sintetica	20

Storie di Formazione 2023

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Il Lanificio F.lli Cerruti, nel mondo della produzione di tessuti per abiti maschili, è uno dei marchi più rinomati, la scelta di questa azienda è di creare ed innovare continuamente per nobilitare le materie prime e la loro bellezza. Nonostante il periodo pandemico, la scelta è stata quella di formare i propri dipendenti per efficientare l'utilizzo degli strumenti a loro disposizione.

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio è il seguente:

299612- **Formazione su Office e paghe:** l'obiettivo di questo progetto è stato duplice, da una parte la necessità di incrementare le conoscenze informatiche dei dipendenti rispettando il livello di partenza ed il ruolo ricoperto in azienda da ogni partecipante, gli argomenti trattati da questa formazione hanno riguardato Word, Excel e Power Point. Dall'altra parte, si è reso fondamentale formare i due dipendenti amministrativi con un approfondimento sui contributi per la giusta compilazione delle buste paga.

Il piano ha avuto una durata di 12 mesi con 98 ore di formazione ed ha previsto lezioni in aula.

Storie di Formazione 2023

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano 299612-Formazione su Office e paghe

Titolo Azione	Ore Corso	Tematica
Corso excel avanzato	20	Informatica
Corso Word Ed. 1	6	Informatica
Corso Word Ed. 2	6	Informatica
Corso Word Ed. 3	6	Informatica
Corso Power Point	10	Informatica
Corso Excel base Ed. 1	20	Informatica
Corso excel base Ed. 2	20	Informatica
Corso paghe e contributi base	10	Informatica

Storie di Formazione 2023

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

Dalla metà del Settecento negli elenchi comunali di Biella compare il nome della famiglia Cerruti, sotto la voce “Arti et Negotij”, usata per identificare i fabbricanti o produttori di stoffe. Dalla fine del 1700 al 1881 varie generazioni della famiglia si impegnano sul territorio sia in proprio sia come esperti tessitori in varie fabbriche della zona. È il percorso che getta le fondamenta per il futuro: viene accumulato il capitale culturale ed economico necessario a dar vita ad una delle più straordinarie avventure imprenditoriali ed umane dell'epoca moderna.¹

L'azienda è passata attraverso varie tappe:

1881-1967: Il Lanificio Cerruti costruisce in modo progressivo il suo brand e la sua identità come nome importante nel mondo del tessuto;

1951: dopo la prematura scomparsa del padre, alla guida dell'azienda arriva il Sig. Nino Cerruti, appena ventenne, che inizia a promuovere il marchio nel mondo della moda a livello mondiale;

1967: apertura della prima boutique monomarca (Cerruti 1881) a Parigi;

1970-2000: Grazie a prodotti esclusivi, a grandi invenzioni (il profumo Cerruti 1881), e a importanti sponsorizzazioni (atleti campioni di sci, tennis, piloti di formula 1 in particolare per la scuderia Ferrari, ecc.), il marchio è percepito come innovativo e vincente;

Anno 2000: Nino Cerruti decide di creare una joint venture con Fin.Part che dopo circa sei mesi sfocia nella vendita da parte di Cerruti del marchio 1881, della divisione Fashion e del retail; l'azienda si ricostituisce come produttore di tessuto di alta gamma per i più importanti brand della moda.

2000-2008: nonostante la cessione del marchio, i tessuti del Lanificio F.lli Cerruti 1881 proseguono la loro notorietà come marchio leader del settore moda, registrando brillanti risultati di vendita

2002-2018: la creazione della rete IL LANIFICIO Outlet Srl consente al Gruppo Lanificio F.lli Cerruti 1881 di avere ricavi consistenti grazie alla identificazione con lo storico marchio Cerruti 1881, ma posiziona i tessuti ad un prezzo nella fascia media del mercato, definibile come lusso accessibile. Senza attività di marketing e dato il profilo dei negozi, la percezione del marchio originale comincia a divenire meno impattante.

2010-2018: complice la crisi mondiale del settore abbigliamento e le congiunture sfavorevoli dell'area tessile, il fatturato oscilla da picchi di 56,7 milioni di euro (2011) a minimi di 43,9 milioni di euro (2017), ma l'EBITDA della società inizia a registrare un risultato negativo che prosegue senza inversioni di tendenza dal 2014;

Estate 2018: il fondo svedese Njord Partners Fund, basato a Londra, acquista l'80% delle quote del Gruppo e il 20% delle azioni rimane ancora nelle mani della famiglia Cerruti

Gennaio 2022: muore il Sig. Nino Cerruti, icona dello stile e della moda mondiale. Avrebbe compiuto 91 anni a settembre.

Novembre 2022: il Gruppo Piacenza acquista il 100% di Lanificio F.lli Cerruti SpA; Il Lanificio Retail (ex LFC Outlets Srl) resta sotto il controllo del Fondo Njord.

¹ www.lanificiocerruti.com

Storie di Formazione 2023

Nel trentennio 70-2000 avviene la nascita del marchio Cerruti1881 come stilista dei Vip. Oggi il lanificio Cerruti viene spesso confuso con il marchio Cerruti1881, ma il marchio è passato a tre fondi diversi e attualmente appartiene ad un fondo coreano. Sono 23 anni che il marchio non è più proprietà dell'azienda che oggi è solo Lanificio Cerruti SPA. I tessuti del marchio Cerruti sono percepiti dal consumatore finale sia come elemento essenziale di moda che come marchio di tessuti, senza particolari distinzioni. Il Signor Nino Cerruti ha rappresentato per tutta la sua vita lavorativa una straordinaria icona di stile e un nome prestigioso nella moda maschile del '900, ma tra i nuovi consumatori è praticamente sconosciuto. Il Lanificio Cerruti incarna un'azienda tessile, un lanificio di grande tradizione, prestigio e qualità, con un pubblico composto principalmente da professionisti. L'allure e la brand awareness del marchio sono ancora forti tra i Baby Boomer (1946/1964), in calo ma ancora forti nella prima parte della Generazione X (1965/1980), per registrare un crollo tra i Millennials (1981-1996) e ancora peggio tra la Generazione Z (1997-2015). Solo il 10% di tutti gli studenti delle scuole di moda in visita al lanificio, ovvero i futuri opinion leader e addetti ai lavori dell'industria tessile, conoscevano il nome di Cerruti o del sig. Nino Cerruti.

I mercati in cui opera l'azienda e in cui in passato ha avuto un forte successo commerciale sono diversi:

ITALIA: il marchio è noto, ma solo fino alla Generazione X. A proposito di MTM (su misura), alcuni sarti non sanno nemmeno che Cerruti è un'azienda a ciclo verticale che produce i suoi tessuti e viene scambiata per un converter. Nel nord Italia e soprattutto in Biella la situazione è migliore, anche se in questa zona l'associazione di Cerruti con una rete di outlet ne ha compromesso la sua esclusività è comunque molto frequente. Molti Millennials biellesi non hanno mai visitato gli outlets di "Il Lanificio". Ci sono poi quelli che lo hanno visitato, e, dopo aver visto il edificio storico parzialmente in disuso, non sanno che Cerruti è un'azienda che impiega oltre 200 persone.

FRANCIA: il marchio è abbastanza noto perché Parigi è la città dove Nino Cerruti ha fondato il marchio negli anni Sessanta, ma anche lì, per la chiusura del negozio Cerruti 1881 di Place de la Madeleine e la mancanza di comunicazione, la brand awareness sta diminuendo. Inoltre, a causa della scarsa attenzione degli ultimi anni (sfruttamento dell'etichetta associata a capi di bassa qualità e prezzi al dettaglio troppo bassi), oggi il marchio è inflazionato e non lo è più sinonimo di esclusività. I nostri clienti B2B nel mondo della moda pensano che Cerruti rimanga un'azienda importante e un nome che denota ancora una forte credibilità, ma ha sempre meno significato agli occhi dei compratori Millennial. Nel mondo MTM (su misura, sartoriale), il marchio non è particolarmente riconosciuto.

GERMANIA: In passato il nome Cerruti era piuttosto noto in quanto vi sono stati diversi negozi monomarca CERRUTI 1881. Qualche anno fa (2002-2005) Hugo Boss acquistava grandi quantità dal Lanificio (ad esempio: 200/270.000 mt a stagione). Tuttavia, progressivamente, da quando il marchio CERRUTI 1881 è stato venduto, i negozi sono stati chiusi e di conseguenza il valore della etichetta ha perso terreno. In tempi attuali il nome Cerruti, da un lato, è ancora ben noto ad alcuni compratori, ma d'altra parte molti giovani acquirenti non lo riconoscono. Lo stesso vale per i consumatori.

CINA: grazie agli oltre 60 punti vendita di CERRUTI 1881, il marchio ha tuttora (il brand è conosciuto principalmente come Yaobabayao 1881) un posizionamento alto, ma il nome Cerruti è spesso associato a marchi di fascia bassa per il posizionamento al ribasso delle sue collezioni recenti; nell'immaginario del consumatore evoca e memorizza un posizionamento dei prezzi e di conseguenza delle vendite come "promozionali" tutto l'anno. I consumatori più anziani conoscono bene Cerruti1881 mentre le generazioni più giovani (Millennials e Gen Z) lo conoscono davvero poco in quanto non hanno vissuto l'età d'oro del brand. I marchi e i sarti maschili conoscono i tessuti Cerruti e li posizionano nella fascia alta dell'offerta di tessuti importati appena sotto Loro Piana e Ermenegildo Zegna.

GIAPPONE: la licenza del marchio CERRUTI 1881 è stata incautamente gestita da Onward Kashiya ed è stata dannosa per l'immagine del marchio. Aspetto blando e privo di fantasia, materiali scadenti e location mediocri per la pubblicità proiettavano un'immagine molto negativa di Cerruti. Tale immagine e l'associazione di Cerruti con una moda a buon mercato hanno tenuto fuori dalla cerchia dell'alta gamma rivenditori in Giappone. Solo di recente, i tessuti Cerruti hanno ripreso a essere presenti nei negozi specializzati e nei grandi magazzini giapponesi.

Storie di Formazione 2023

Indubbiamente la strada per tornare ai vertici è ancora lunga visto che la concorrenza, negli anni, ha investito molto in comunicazione per migliorare la propria brand awareness in Giappone con ottimi risultati.

U.S.A.: Il mercato nordamericano (USA/Canada) non è storicamente strategico per Cerruti. Il brand è conosciuto come nome di prestigio nel settore, ma la notorietà del marchio non è così elevata come in molti altri paesi. Per quanto riguarda il segmento MTM (Made to Measure), Cerruti conta circa 100 clienti attivi tra sarti e su misura (bunch). L'azienda non ha altri stabilimenti né altre sedi.

Per quanto riguarda l'andamento sul mercato bisogna dire che il settore tessile ha visto una progressiva flessione dal 2002 ad oggi con una accelerazione di tale flessione nel periodo 2008-2014 e la pandemia ha ulteriormente acuito una crisi già in atto, nonostante questo il Lanificio F.lli Cerruti si posiziona nel settore ALTO della produzione tessile per abbigliamento: sono presenti ZEGNA (leader assoluto), COLOMBO e LORO PIANA (brand a cui spera di fare una forte concorrenza), REDA, VITALE BARBERIS CANONICO (attuali competitor di fascia prezzo/posizionamento)

Per maggiore chiarezza, il brand è nella fascia superiore a quelli del Gruppo Marzotto (Marlane, BMT, Guabello), Angelico, Tollegno 1900... Per il Lanificio F.lli Cerruti l'innovazione tecnologica (macchinari, sperimentazione, etc.) rappresenta una scelta obbligata. Il Lanificio è protagonista da sempre nell'ambito della innovazione del prodotto e in tal senso è riconosciuto da un pubblico largamente professionale come azienda tessile, lanificio di lunga tradizione, grande prestigio e alta qualità. L'azienda è impegnata nella produzione di tessuti tradizionali destinati principalmente al settore dell'abbigliamento maschile che richiede un continuo rinnovamento sebbene mantenga una precisa connotazione di prodotto classico ed elegante: il business B2B ha una quota di mercato estero sempre più rilevante, come evidenziato precedentemente, sebbene sia un business che, per sua stessa natura, ha pochissima visibilità per il grande pubblico inteso come consumatore finale.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

In un settore concorrenziale come quello del tessile, investire in innovazione è fondamentale per poter essere sempre in linea con le richieste del mercato e per poter offrire prodotti qualitativamente elevati ai propri clienti. Tra gli obiettivi strategici che l'azienda F.lli Cerruti ha evidenziato vi sono:

- **Mantenimento e sviluppo del numero degli addetti (maestranze/forza lavoro):** dopo alcuni anni in cui la precedente proprietà aveva dovuto fare i conti con un continuo decremento degli ordini, e di conseguenza del fatturato, il nuovo ciclo si apre all'insegna di un consolidamento e di un potenziamento della forza lavoro, in un periodo in cui la manodopera qualificata risulta essere di difficile reperimento; in tal senso si sta investendo nella formazione di nuove competenze per gli addetti considerati “potenziali alti” e contemporaneamente inserendo degli apprendisti che possano anche costituire un fisiologico ed efficace “ricambio generazionale”
- **Verticalizzazione delle produzioni e ottimizzazione della gestione produttiva:** la strategia vincente nell'ottica delle sfide presenti e di quelle future è avere la possibilità di installare nuovi macchinari in grado di rendere al massimo della potenzialità tutto il processo a monte e a valle del ciclo produttivo del lanificio. Allo stesso tempo, il risultato migliore si ottiene anche con l'incorporazione o acquisizione di imprese in precedenza fornitrici di materie prime o semilavorati, oppure imprese in precedenza clienti delle materie e dei semilavorati prodotti dall'azienda.
- **Potenziamento dei reparti produttivi – verso ciclo completo** (aiuto al lanificio piacentina e piemontese come outsourcing di servizi tessili): infine, come corollario del teorema esposto al punto precedente, i reparti produttivi del Lanificio Cerruti funzioneranno a pieno regime (ciclo completo su tre turni per 5 giorni lavorativi) non solo per le produzioni Cerruti, ma anche come supporto per le produzioni di Lanificio Piacenza e Lanificio Piemontese (quest'ultimo già totalmente integrato nel sito di Via Cernaia, da gennaio 2023).

Storie di Formazione 2023

Uno degli obiettivi strategici che maggiormente si sviluppa con l'innovazione tecnologica è l'incremento numerico di macchine nella sala telai (macchine per tessitura – modello: itema pinza negativa): questo perché la tessitura rappresenta un ideale centro e cuore pulsante del ciclo del lanificio, in altre parole lo snodo e il perno tra le lavorazioni a monte del ciclo produttivo (preparazione, filatura, tintoria, roccatura, ritorcitura, orditura e incorsatura) e quelle a valle dello stesso (rammendo greggio e fine, finissaggio umido e secco, campionatura e controllo colore/stabilità, controllo e verifica finale prima della spedizione)

Per uniformare le informazioni dei tre lanifici coinvolti, si sta valutando lo sviluppo di un software gestionale in generale, ovvero un sistema integrato di gestione delle informazioni che consenta la condivisione non solo tra i vari reparti aziendali ma anche tra le tre società del gruppo, in modo da creare un flusso comune e condiviso del lavoro.

L'innovazione tecnologica è da una parte un fattore vincente e imprescindibile per le aziende moderne in quanto la concorrenza, soprattutto dei paesi che hanno economie manifatturiere in forte crescita ed espansione, non consentirebbe la sopravvivenza di chi non è in grado di modernizzarsi, dall'altra rappresenta uno strumento per prodotti e processi innovativi che possano rendere realizzabili i desideri del consumatore, anticipandoli. Ma, in azienda c'è una componente umana molto alta, ad esempio la rammendatrice ha un'esperienza tale che vede il difetto ad occhio nudo e non è sostituibile con la tecnologia.

Durante la pandemia il Lanificio F.lli Cerruti S.p.a. ha implementato una raccolta dati per comprendere il loro futuro sostenibile ambientale e sociale, ha introdotto, tramite interviste, dei miglioramenti. E' stata effettuata attività di certificazione e di efficientamento (ad esempio sostituzioni di luci). Da novembre con l'acquisto da parte di fratelli Piacenza, le decisioni in merito sono prese dal gruppo. Puntano al ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) che consiste in un programma con principi di trasparenza e gestione delle sostanze chimiche secondo un approccio integrato di prevenzione e precauzione. E' stato anche introdotto il parco bici per i dipendenti con ricarica per le bici elettriche e la raccolta rifiuti.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il piano formativo oggetto del monitoraggio 299612- **Formazione su Office e paghe**, è stato avviato in un periodo antecedente alla acquisizione da parte della nuova proprietà. Tuttavia, già all'epoca era emersa con forza l'esigenza di rendere il lavoro delle persone più snello e maggiormente allineato alle richieste del mercato. Oggi le esigenze sono le medesime, in un'ottica di sviluppo e di efficienza del processo di produzione, nonché in prospettiva di avere un unico sistema di gestione per tutte le aziende, si rende necessario allineare le competenze informatiche della forza lavoro per velocizzare l'integrazione delle risorse e dei sistemi. Per questa ragione anche nel piano formativo del 2023 sono stati inseriti interventi di formazione nell'area dell'Information Technology.

Il tutto è infine collegato al bisogno sempre più forte di incrementare la produttività aziendale, sviluppando le competenze degli individui e rendendoli sempre più autonomi nell'utilizzo di macchine e software; questo aspetto non potrà che migliorare il modo di lavorare delle persone e, di conseguenza, anche il clima aziendale. L'investimento è stato fatto per formare tutto il settore impiegatizio sulle competenze informatiche e sono state coinvolte le funzioni, direttamente o indirettamente, collegate con la produzione.

Con la partecipazione al piano formativo in oggetto si è raggiunto un migliore e più efficace approccio allo svolgimento del lavoro quotidiano, e la possibilità di "liberare" tempo per attività di maggior valore aggiunto. L'utilizzo corretto degli strumenti informatici ha consentito alle risorse di poter operare meglio sui processi standard e quindi avere più spazio per l'analisi dei problemi e l'identificazione delle soluzioni. Non vogliono il mero esecutore ma qualcuno che faccia anche un lavoro più analitico ed attività strategiche.

Le esigenze formative non sono state modificate dalla pandemia di SARS COVID-19. Quello che l'azienda ricerca è un continuo aggiornamento delle competenze tecniche individuali per fronteggiare una preoccupante scarsità di persone che vogliano investire nella carriera tessile e credere nella sopravvivenza e nel successo dell'industria della moda.

Storie di Formazione 2023

Relativamente alle parti sociali all'interno del Lanificio F.lli Cerruti, le RSU sono periodicamente informate e coinvolte in tutte le attività dell'azienda. Il costante confronto con le risorse impegnate nella produzione, di cui i delegati costituiscono un campione realmente rappresentativo (un delegato lavora nella Preparazione alla Filatura, processo a monte del ciclo produttivo; un altro delegato nel Reparto di Tessitura, perno della Produzione; un terzo delegato lavora nel Reparto di Finissaggio, ente strategico per la nobilitazione del tessuto e reparto a valle del ciclo; il quarto delegato lavora nei Controlli Finali, ultimo step della produzione) ha permesso di poter comprendere in quali aree e settori sia necessario operare piani di formazione (addestramento) mirati anche a una polifunzionalità delle risorse.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Dalla fine del 1700 al 1881 diverse generazioni della famiglia Cerruti si adoperano sul territorio biellese in ambito tessile, sia in proprio che come tessitori in fabbriche della zona, ed attraverso queste esperienze si sono accumulati capitali economici e conoscenze che hanno permesso di avviare il percorso imprenditoriale che ancora oggi vede l'azienda F.lli Cerruti in un posizionamento alto nel settore di riferimento.

Nel trentennio 70-2000 avviene la nascita del marchio Cerruti1881 come stilista dei Vip. Oggi il lanificio Cerruti viene spesso confuso con il marchio Cerruti1881, ma il marchio è passato a tre fondi diversi e attualmente appartiene ad un fondo coreano. Sono 23 anni che il marchio non è più proprietà dell'azienda che oggi è solo Lanificio Cerruti SPA. I tessuti del marchio Cerruti sono percepiti dal consumatore finale sia come elemento essenziale di moda che come marchio di tessuti, senza particolari distinzioni. Il Signor Nino Cerruti ha rappresentato per tutta la sua vita lavorativa una straordinaria icona di stile e un nome prestigioso nella moda maschile del '900, ma tra i nuovi consumatori è praticamente sconosciuto. Il Lanificio Cerruti incarna un'azienda tessile, un lanificio di grande tradizione, prestigio e qualità. In un settore concorrenziale come quello del tessile, investire in innovazione è fondamentale per poter essere sempre in linea con le richieste del mercato e per poter offrire prodotti qualitativamente elevati ai propri clienti. L'innovazione tecnologica è da una parte un fattore vincente e imprescindibile per le aziende moderne in quanto la concorrenza, soprattutto dei paesi che hanno economie manifatturiere in forte crescita ed espansione, non consentirebbe la sopravvivenza di chi non è in grado di modernizzarsi, dall'altra rappresenta uno strumento per prodotti e processi innovativi che possano rendere realizzabili i desideri del consumatore, anticipandoli. Ma, in azienda c'è una componente umana molto alta, ad esempio la rammendatrice ha un'esperienza tale che vede il difetto ad occhio nudo e non è sostituibile con la tecnologia. Il piano formativo oggetto del monitoraggio 299612-**Formazione su Office e paghe** ha avuto principalmente due obiettivi: da una parte l'incremento delle competenze informatiche dei suoi dipendenti relativamente allo strumento Office, questo nel rispetto delle conoscenze e dei ruoli dei singoli discenti, dall'altra la formazione dei dipendenti amministrativi per la gestione delle buste paga e le conoscenze relative ai contributi. L'investimento è stato fatto per formare tutto il settore impiegatizio e sono state coinvolte le funzioni, direttamente o indirettamente, collegate con la produzione.

Con la partecipazione al piano formativo in oggetto si è raggiunto un migliore e più efficace approccio allo svolgimento del lavoro quotidiano, e la possibilità di "liberare" tempo per attività di maggior valore aggiunto. L'utilizzo corretto degli strumenti informatici ha consentito alle risorse di poter operare meglio sui processi standard e quindi avere più spazio per l'analisi dei problemi e l'identificazione delle soluzioni.

Relativamente alle parti sociali all'interno del Lanificio F.lli Cerruti, le RSU sono periodicamente informate e coinvolte in tutte le attività dell'azienda.

Storie di Formazione 2023

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Tutti i responsabili di funzione/reparto ricevono una scheda per la raccolta dei fabbisogni formativi; questo documento ritorna ad HR che discute il piano della formazione in un apposito comitato direzionale, illustrandone le ragioni, i costi preventivi, le società erogatrici della formazione da coinvolgere nella realizzazione del piano. Una volta definito il piano, si procede alla verifica dei fondi disponibili e poi alla “revisione” finale del piano. Vengono indicati i livelli di priorità e costantemente monitorato lo stato di avanzamento dei progetti. C’è una scheda di raccolta dei fabbisogni in azienda e si avvalgono di tre strumenti:

-Scheda base con foto e dati della persona e vengono classificati i dipendenti in 4 categorie: talento da sviluppare, key manager- responsabile di attività molto specifica ad esempio il caporeparto tessitura, che gestisce 60 operai, è una risorsa chiave-, potenziale senior manager- management team, figura apicale come responsabile acquisti- e responsabile delle competenze tecniche, con punti di forza ed aree di miglioramento.

Essendo molto accurata nell’analisi dei fabbisogni, non accade quasi mai che l’azienda F.lli Cerruti si trovi di fronte a necessità inaspettate non precedentemente valutate, nello specifico per il piano oggetto del monitoraggio 299612- **Formazione su Office e paghe**, era importante che i dipendenti avessero conoscenza ed acquisissero dimestichezza con gli strumenti informatici di Office, nello specifico Word, Excel e Power Point, ed era altresì necessario che le risorse amministrative avessero padronanza con gli elementi utili per la gestione delle paghe e dei contributi. Per la scelta dei docenti F.lli Cerruti solitamente utilizza due centri di formazione, il salesiano cnosap di Vigliano e Città studi convenzionata con l’Unione industriale biellese. Si predispose il progetto da presentare, si valutano le risorse e si fa l’accordo sindacale che si fa firmare alle parti sindacali; per il piano in oggetto l’azienda si è avvalsa dei Salesiani in quanto hanno potuto fornire un docente che andasse in azienda.

Il docente aveva le sue slide ed il suo programma, ad ogni partecipante è stato dato un pc e le lezioni si sono tenute in aula o nello show room.

Le figure professionali coinvolte sono state le seguenti: addetti ufficio personale, addetti ufficio pianificazione della produzione, addetti ufficio acquisti ed addetti ufficio customer care.

Solitamente il responsabile della funzione coinvolta nella formazione identifica il candidato in base alle valutazioni che possono avere differenti scopi: pianificazione della carriera, percorsi di job rotation e/o crescita, incidenza della risorsa sul singolo processo oggetto di un miglioramento.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del percorso formativo in termini di obiettivi formativi è risultata coerente con quanto emerso dall’analisi dei fabbisogni. La valutazione della formazione è un processo lungo ed elaborato, c’è la scheda del dipendente con cui si danno i punteggi relativamente alle competenze acquisite che prevede un punteggio medio (da 1 a 4) ed uno totale il cui massimo è 100. Questa scheda la si condivide con il lavoratore. C’è un grafico che da il quadro iniziale della situazione ed una volta inseriti i dati relativi alla formazione emergono delle fasce di livello dell’esito della formazione. C’è poi un’altra scheda con una classificazione che attribuisce un punteggio sugli aspetti che sono stati identificati fattori vincenti per lo sviluppo del business e che sono: competenze, motivazione, miglioramento continuo e leadership. Ad esempio nel reparto produttivo si inseriscono i dati di un dipendente e si valutano le competenze sulla formazione con punteggio da 1 a 4, poi si sottrae questo all’effettivo apprendimento e si ottiene il differenziale di apprendimento. Come già evidenziato, tutto è condiviso con il lavoratore in modo che abbia consapevolezza del livello di preparazione e di competenze acquisite, così come dei gap da colmare.

L’azienda vorrebbe introdurre il self assessment, è un approccio americano e prevede che i collaboratori acquisiscono una serie di comportamenti attesi dal loro capo e che si auto valutino individuando più facilmente i gap di competenze richiedendo di colmarle.

Storie di Formazione 2023

Il gradimento dei partecipanti al piano oggetto del monitoraggio 299612-**Formazione su Office e paghe** è stato elevato e l'efficacia è riverberata in diversi reparti, ad esempio nei processi che riguardano l'Ufficio acquisti è stato segnalato un maggior utilizzo di Excel per confrontare i prezzi utili alla rendicontazione, inoltre attività prima maggiormente disperse che comportavano la diffusione di PDF e la condivisione di informazioni tramite posta elettronica, si sono evolute grazie alla capacità acquisita di creare riepiloghi sintetici e di immediata fruibilità redatte su foglio elettronico. La maggior padronanza di Excel ha consentito un'accresciuta autonomia nelle attività di rendicontazione ed analisi, senza dover necessariamente ricorrere al supporto di poche figure maggiormente abili nell'uso dell'applicativo. L'accesso a questo approccio standard ha consentito, non solo la condivisione delle informazioni, ma ha anche dato la possibilità a più utenti di contribuire alla creazione e al successivo aggiornamento dei file condivisi. Si è rilevato anche un miglioramento delle dinamiche del lavoro di gruppo.

In seguito a questa formazione si è introdotta la pratica della quotidiana condivisione di spunti, suggerimenti ed accorgimenti per migliorare quotidianamente l'utilizzo di Excel e, di conseguenza, della qualità dei file che con esso vengono realizzati ed aggiornati.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Tutti i responsabili di funzione/reparto ricevono una scheda per la raccolta dei fabbisogni formativi; questo documento ritorna ad HR che discute il piano della formazione in un apposito comitato direzionale, illustrandone le ragioni, i costi preventivi, le società erogatrici della formazione da coinvolgere nella realizzazione del piano. Una volta definito il piano, si procede alla verifica dei fondi disponibili e poi alla "revisione" finale del piano. Vengono indicati i livelli di priorità e costantemente monitorato lo stato di avanzamento dei progetti. C'è una scheda di raccolta dei fabbisogni in azienda e si avvalgono di tre strumenti. Solitamente il responsabile della funzione coinvolta nella formazione identifica il candidato in base alle valutazioni che possono avere differenti scopi: pianificazione della carriera, percorsi di job rotation e/o crescita, incidenza della risorsa sul singolo processo oggetto di un miglioramento.

Essendo molto accurata nell'analisi dei fabbisogni, non accade quasi mai che l'azienda F.lli Cerruti si trovi di fronte a necessità inaspettate non precedentemente valutate, nello specifico per il piano oggetto del monitoraggio 299612-**Formazione su Office e paghe**, era importante che i dipendenti avessero conoscenza ed acquisissero dimestichezza con gli strumenti informatici di Office, nello specifico Word, Excel e Power Point, ed era altresì necessario che le risorse amministrative avessero padronanza con gli elementi utili per la gestione delle paghe e dei contributi. La maggior padronanza di Excel ha consentito un'accresciuta autonomia nelle attività di rendicontazione ed analisi, senza dover necessariamente ricorrere al supporto di poche figure maggiormente abili nell'uso dell'applicativo. L'accesso a questo approccio standard ha consentito, non solo la condivisione delle informazioni, ma ha anche dato la possibilità a più utenti di contribuire alla creazione e al successivo aggiornamento dei file condivisi. Si è rilevato anche un miglioramento delle dinamiche del lavoro di gruppo. Le figure professionali coinvolte sono state le seguenti: addetti ufficio personale, addetti ufficio pianificazione della produzione, addetti ufficio acquisti ed addetti ufficio customer care.

Per quanto riguarda la valutazione della formazione, il processo è lungo ed elaborato, l'azienda F.lli Cerruti si avvale di una "scheda del recupero cognitivo", uno strumento creato per valutare se la formazione è stata attesa o disattesa, nello specifico attraverso l'attribuzione di punteggi si arriva a sapere il valore del differenziale di apprendimento, dato dalla differenza tra le competenze precedenti alla formazione e quelle acquisite e presenti successivamente, questi valori esitano in un grafico che dà visivamente un quadro della situazione individuale, a questo seguono fasce di livello in base all'esito della formazione. Parallelamente a questa scheda l'azienda ne utilizza un'altra che valuta, sempre attraverso punteggio, gli aspetti identificati come fattori vincenti per lo sviluppo del business: competenze, motivazione, miglioramento continuo e leadership.

Storie di Formazione 2023

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

L’obiettivo del piano oggetto di monitoraggio 299612-**Formazione su Office e paghe** era quello di dare maggiori strumenti informatici ai dipendenti per velocizzare le operazioni e per uniformare le competenze creando dei procedimenti standard condivisi e comprensibili per tutti. Aver reso i dipendenti padroni di Excel, ha avuto come conseguenza l’autonomia degli stessi che non devono continuare a rivolgersi ai colleghi più abili nell’uso dell’applicativo per avere risposte ai loro dubbi. L’obiettivo dell’intervento è stato duplice: da una parte l’azienda voleva incrementare, come più volte evidenziato, le capacità informatiche dei dipendenti coinvolti in base al livello di conoscenza posseduto ed al ruolo ricoperto in azienda. Dall’altra parte, per F.lli Cerruti era prioritario che i due dipendenti del reparto amministrativo venissero istruiti per compilare correttamente le buste paga attraverso una formazione che approfondisse il tema dei contributi.² . Nello specifico la formazione ha riguardato gli strumenti Office, principalmente Excel, Word e Power Point, grazie ai quali si sono aggiunte informazioni e conoscenze legate ad Excel che hanno comportato una crescita personale e professionale, con la conseguente riduzione temporale sul luogo di lavoro in quanto si fanno le cose più velocemente. Nei processi dell’ufficio acquisti l’applicativo si è reso molto utile nel velocizzare le attività di rendicontazione costi e confronto prezzi, attività un tempo slegate e che richiedevano numerosi passaggi si sono evolute grazie alla creazione di riepiloghi sintetici ed intuitivi, redatti su foglio elettronico, facilmente comprensibili.

La maggior padronanza di Excel è esitata in un’accresciuta autonomia nelle attività di rendicontazione ed analisi, e l’accesso a questo approccio standard ha consentito, non solo la condivisione delle informazioni, ma ha anche dato la possibilità a più utenti di contribuire alla creazione e al successivo aggiornamento dei file condivisi; si è rilevato anche un miglioramento delle dinamiche del lavoro di gruppo. L’efficacia del progetto è stato il risultato di più variabili:

- Scelta di docenti molto preparati che hanno una buona capacità di insegnamento e di coinvolgimento non essendo le aule omogenee;
- Cataloghi formativi non standard e ripetitivi;

In seguito alla formazione e attraverso le schede di valutazione utilizzate dall’azienda, è emerso un alto gradimento dei discenti che hanno avuto a disposizione il materiale del corso per poterlo consultare laddove fossero sorti dei dubbi o delle difficoltà durante la pratica quotidiana.

² Pag. 3 del Formulario del formulario del Piano Formativo TITOLO-FORMAZIONE SU OFFICE E PAGHE

Storie di Formazione 2023

4.2 – Considerazioni riepilogative

L'impatto del piano oggetto del monitoraggio 299612- **Formazione su office paghe** è stato rilevante sia per i dipendenti che vi hanno partecipato che per l'azienda. In passato, infatti, al sorgere di dubbi nella pratica quotidiana, i dipendenti si dovevano rivolgere ai colleghi più preparati sull'uso dell'applicativo Office con un rallentamento dei tempi di esecuzione che si riverberava anche sull'azienda. Essendo quello tessile un ambito altamente competitivo è necessario evidenziare precocemente i gap di competenze dei collaboratori per colmarle ed efficientare i processi aziendali. In una realtà come quella dei F.lli Cerruti l'esigenza di istruire i propri dipendenti sull'uso dell'applicativo Office, si è affiancata a quella di formare gli amministrativi sulla corretta compilazione delle buste paga. Nello specifico la maggior padronanza di Excel è esitata in un'accresciuta autonomia nelle attività di rendicontazione ed analisi, e l'accesso a questo approccio standard ha consentito, non solo la condivisione delle informazioni, ma ha anche dato la possibilità a più utenti di contribuire alla creazione e al successivo aggiornamento dei file condivisi con un miglioramento anche sulle dinamiche di gruppi di lavoro.

Il gradimento è stato elevato così come l'aumento delle competenze e come strumento per rilevarlo si sono utilizzate le schede create appositamente dall'azienda.

I discenti è stato lasciato il materiale del corso per dar loro la possibilità di consultarlo durante l'attività lavorativa qualora sorgessero dei dubbi

Storie di Formazione 2023

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

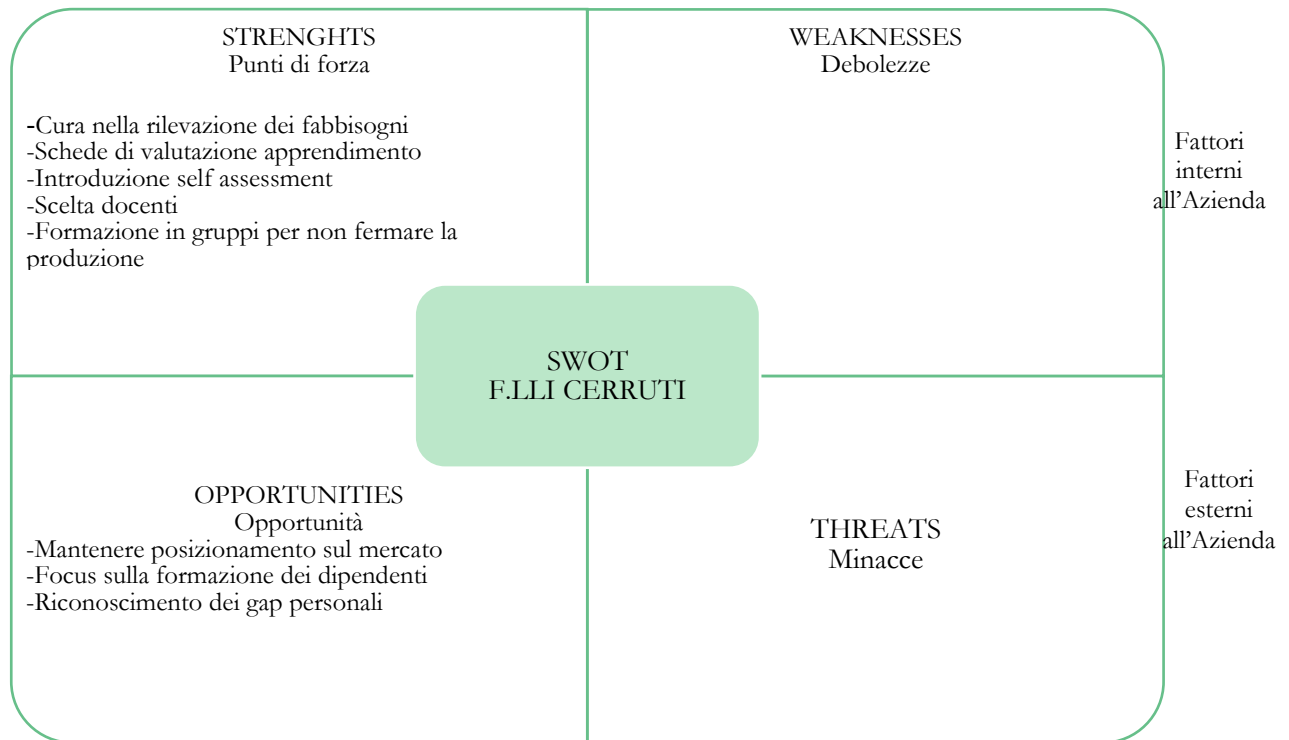
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

L'analisi SWOT che segue ha rilevato punti di forza e di criticità che hanno influito sulla formazione, il piano preso in analisi è il 299612- **Formazione su Office e paghe**. Qui di seguito i fattori che hanno influito positivamente e che hanno permesso al progetto formativo di raggiungere gli obiettivi prefissati:

- Cura nella rilevazione dei fabbisogni: tutti i responsabili di funzione/reparto ricevono una scheda per la raccolta dei fabbisogni formativi; questo documento ritorna ad HR che discute il piano della formazione in un apposito comitato direzionale, illustrandone le ragioni, i costi preventivi, le società erogatrici della formazione da coinvolgere nella realizzazione del piano. Una volta definito il piano, si procede alla verifica dei fondi disponibili e poi alla “revisione” finale del piano. Vengono indicati i livelli di priorità e costantemente monitorato lo stato di avanzamento dei progetti. C'è una scheda di raccolta dei fabbisogni in azienda.
- Schede di valutazione dell'apprendimento: la valutazione della formazione è un processo lungo ed elaborato, l'azienda F.lli Cerruti si avvale di una “scheda del recupero cognitivo”, uno strumento creato per valutare se la formazione è stata attesa o disattesa, nello specifico attraverso l'attribuzione di punteggi si arriva a sapere il valore del differenziale di apprendimento, dato dalla differenza tra le competenze precedenti alla formazione e quelle acquisite e presenti successivamente, questi valori esitano in un grafico che dà visivamente un quadro della situazione individuale, a questo seguono fasce di livello in base all'esito della formazione. Parallelamente a questa scheda l'azienda ne utilizza un'altra che valuta, sempre attraverso punteggio, gli aspetti identificati come fattori vincenti per lo sviluppo del business: competenze, motivazione, miglioramento continuo e leadership.
- Introduzione self assessment: l'azienda vorrebbe introdurre il self assessment, è un approccio americano e prevede che i collaboratori acquisiscono una serie di comportamenti attesi dal loro capo e che si auto valutino individuando più facilmente i gap di competenze richiedendo di colmarle.
- Scelta docenti: l'azienda F.lli Cerruti si orienta verso docenti molto preparati che hanno una buona capacità di insegnamento e di coinvolgimento non essendo le aule omogenee.
- Formazione in gruppi: usare come metodologia il prevedere più classi per impedire che i reparti non siano sguarniti essendo la formazione fatta durante le ore di lavoro.

Storie di Formazione 2023

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo 299612-Formazione su Office e paghe



5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Dalla metà del Settecento negli elenchi comunali di Biella compare il nome della famiglia Cerruti, sotto la voce “Arti et Negotij”, usata per identificare i fabbricanti o produttori di stoffe. Dalla fine del 1700 al 1881 varie generazioni della famiglia si impegnano sul territorio sia in proprio sia come esperti tessitori in varie fabbriche della zona. È il percorso che getta le fondamenta per il futuro: viene accumulato il capitale culturale ed economico necessario a dar vita ad una delle più straordinarie avventure imprenditoriali ed umane dell’epoca moderna.³

Il Lanificio è protagonista da sempre nell’ambito della innovazione del prodotto e in tal senso è riconosciuto da un pubblico largamente professionale come azienda tessile, lanificio di lunga tradizione, grande prestigio e alta qualità. L’azienda è impegnata nella produzione di tessuti tradizionali destinati principalmente al settore dell’abbigliamento maschile che richiede un continuo rinnovamento sebbene mantenga una precisa connotazione di prodotto classico ed elegante: il business B2B ha una quota di mercato estero sempre più rilevante, come evidenziato precedentemente, sebbene sia un business che, per sua stessa natura, ha pochissima visibilità per il grande pubblico inteso come consumatore finale.

L’obiettivo del piano oggetto di monitoraggio 299612-**Formazione su Office e paghe** era quello di dare maggiori strumenti informatici ai dipendenti per velocizzare le operazioni e per uniformare le competenze creando dei procedimenti standard condivisi e comprensibili per tutti. Aver reso i dipendenti padroni di Excel, ha avuto come conseguenza l’autonomia degli stessi che non devono continuare a rivolgersi ai colleghi più abili nell’uso dell’applicativo per avere risposte ai loro dubbi. L’obiettivo dell’intervento è stato duplice: da una parte l’azienda voleva incrementare, come più volte evidenziato, le capacità informatiche dei dipendenti coinvolti in base al livello di conoscenza posseduto ed al ruolo ricoperto in azienda. Dall’altra parte, per F.lli Cerruti era prioritario che i due

³ www.lanificiocerruti.com

Storie di Formazione 2023

dipendenti del reparto amministrativo venissero istruiti per compilare correttamente le buste paga attraverso una formazione che approfondisse il tema dei contributi.⁴

Visti gli ingenti e continui investimenti in tecnologia, innovazione e formazione, si è scelta l'azienda F.lli Cerruti S.p.a. come caso di studio e da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- **Introduzione self assessment:** l'azienda vorrebbe introdurre il self assessment, è un approccio americano e prevede che i collaboratori acquisiscono una serie di comportamenti attesi dal loro capo e che si auto valutino individuando più facilmente i gap di competenze richiedendo di colmarle.
- **Schede di valutazione dell'apprendimento:** la valutazione della formazione è un processo lungo ed elaborato, l'azienda F.lli Cerruti si avvale di una "scheda del recupero cognitivo", uno strumento creato per valutare se la formazione è stata attesa o disattesa, nello specifico attraverso l'attribuzione di punteggi si arriva a sapere il valore del differenziale di apprendimento, dato dalla differenza tra le competenze precedenti alla formazione e quelle acquisite e presenti successivamente, questi valori esitano in un grafico che dà visivamente un quadro della situazione individuale, a questo seguono fasce di livello in base all'esito della formazione. Parallelamente a questa scheda l'azienda ne utilizza un'altra che valuta, sempre attraverso punteggio, gli aspetti identificati come fattori vincenti per lo sviluppo del business: competenze, motivazione, miglioramento continuo e leadership.
- **Scelta dei docenti:** la scelta dei docenti è molto accurata ed è importante che sappiano gestire gruppi eterogenei garantendo una preparazione omogenea.

Si osserva come queste buone prassi consentano di perseguire i quattro obiettivi prioritari indicati da Fondimpresa:

- Qualità strategica: ossia la capacità di offrire soluzione alle problematiche e di raggiungere gli obiettivi.
- Qualità attuativa: in termini di efficacia, efficienza e qualità dei risultati. Ovvero si intende che la soluzione adottata ha saputo rispondere alle aspettative in modo ottimale anche in termini di risorse dispendiate.
- Riproducibilità: possono essere applicate in contesti formativi simili laddove si presentino problemi analoghi
- Trasferibilità: possono essere adottate in contesti diversi per la soluzione di problemi differenti.

⁴ Pag. 3 del Formulario del formulario del Piano Formativo TITOLO-FORMAZIONE SU OFFICE E PAGHE

Storie di Formazione 2023

5.3 – Conclusioni

Dalla fine del 1700 al 1881 diverse generazioni della famiglia Cerruti si adoperano sul territorio biellese in ambito tessile, sia in proprio che come tessitori in fabbriche della zona, ed attraverso queste esperienze si sono accumulati capitali economici e conoscenze che hanno permesso di avviare il percorso imprenditoriale che ancora oggi vede l'azienda F.lli Cerruti in un posizionamento alto nel settore di riferimento. Nel trentennio 70-2000 avviene la nascita del marchio Cerruti1881 come stilista dei Vip. Oggi il lanificio Cerruti viene spesso confuso con il marchio Cerruti1881, ma il marchio è passato a tre fondi diversi e attualmente appartiene ad un fondo coreano. Sono 23 anni che il marchio non è più proprietà dell'azienda che oggi è solo Lanificio Cerruti SPA. I tessuti del marchio Cerruti sono percepiti dal consumatore finale sia come elemento essenziale di moda che come marchio di tessuti, senza particolari distinzioni. Il Signor Nino Cerruti ha rappresentato per tutta la sua vita lavorativa una straordinaria icona di stile e un nome prestigioso nella moda maschile del '900, ma tra i nuovi consumatori è praticamente sconosciuto. Il Lanificio Cerruti incarna un'azienda tessile, un lanificio di grande tradizione, prestigio e qualità.

In un settore concorrenziale come quello del tessile, investire in innovazione è fondamentale per poter essere sempre in linea con le richieste del mercato e per poter offrire prodotti qualitativamente elevati ai propri clienti. L'innovazione tecnologica è da una parte un fattore vincente e imprescindibile per le aziende moderne in quanto la concorrenza, soprattutto dei paesi che hanno economie manifatturiere in forte crescita ed espansione, non consentirebbe la sopravvivenza di chi non è in grado di modernizzarsi, dall'altra rappresenta uno strumento per prodotti e processi innovativi che possano rendere realizzabili i desideri del consumatore, anticipandoli. Ma, in azienda c'è una componente umana molto alta, ad esempio la rammendatrice ha un'esperienza tale che vede il difetto ad occhio nudo e non è sostituibile con la tecnologia.

L'obiettivo del piano oggetto di monitoraggio 299612-**Formazione su Office e paghe** era quello di dare maggiori strumenti informatici ai dipendenti per velocizzare le operazioni e per uniformare le competenze creando dei procedimenti standard condivisi e comprensibili per tutti. Aver reso i dipendenti padroni di Excel, ha avuto come conseguenza l'autonomia degli stessi che non devono continuare a rivolgersi ai colleghi più abili nell'uso dell'applicativo per avere risposte ai loro dubbi.

Dal monitoraggio fatto presso l'azienda F.lli Cerruti sono emerse le seguenti buone prassi:

- Progetto di introduzione del self assessment: questa pratica è stata mutuata dalle multinazionali americane e consiste nell'auto valutazione del dipendente che, attraverso l'osservazione del proprio operato, acquisisce consapevolezza dei fattori che hanno influito positivamente o negativamente sulla sua prestazione lavorativa.
- Scelta dei docenti: quando viene progettata una formazione, l'azienda F.lli Cerruti è attenta ad organizzarla in modo da non dover bloccare tutta la produzione, questo è possibile attraverso la divisione in gruppi dei discenti che a turno si alternano per seguire le lezioni. Il punto di forza dell'azienda è quello di scegliere docenti in grado di gestire gruppi così eterogenei mantenendo alto l'interesse e garantendo una preparazione omogenea e congrua alle esigenze aziendali.
- Scheda per la valutazione dell'apprendimento: l'azienda ha costruito un sistema di valutazione dell'apprendimento dei discenti. E' un sistema di punteggi su diversi livelli che esita in un grafico in grado di dare la fotografia del livello di apprendimento di ognuno e dei gap da colmare.

Tutti questi aspetti contribuiscono a far sì che l'azienda mantenga un buon posizionamento sul mercato di riferimento nonostante sia molto concorrenziale e soggetto a continue inflessioni.

Storie di Formazione 2023

BIBLIOGRAFIA

-FORMULARIO DEL PIANO FORMATIVO –TITOLO.FORMAZIONE SU OFFICE E PAGHE

SITOGRAFIA

-www.lanificiocerruti.com

Storie di Formazione 2023
ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	Lanificio F.lli Cerruti S.p.A.
Regione	Piemonte
Settore di Attività Economica	FILATURA LANA PETTINATA E CARDATA
Ambito tematico strategico	Competenze di Base e Digitali
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione ID Piano: 299612 Titolo Piano: Formazione su Office e paghe
Tematiche formative, principali	-Office -Paghe
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	-Innovazioni tecnologiche -Scelte che rispettano l'ambiente
Risultati della formazione	-Autonomia nell'uso degli strumenti informatici -Standardizzazione di alcuni processi -Capacità di compilare le buste paga -Miglioramento collaborazione tra gruppi di lavoro
Buone Prassi Formative	-Introduzione self assessment: il dipendente si auto valuta relativamente agli obiettivi che deve raggiungere -Scelta docenti in grado di rendere omogenea la preparazione dei diversi gruppi -Creazione di schede di valutazione dell'apprendimento