



Azienda:

“Caffè Moak S.p.A.”

Piano: “CEA – Competenze Energetiche ed Ambientali”.

Conto di sistema – Avviso 1/2018 Ambiente e Territorio



A cura di

Valentina Campanella, Marcello Capetta

Federica Fullone e Rosalinda Toralbo

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	8
2.3.1 Aspettative della formazione	10
2.3.2 Impatto della formazione	11
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro.....	12
2.5 Considerazione riepilogative	13
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	
3.1 L'analisi del fabbisogno	15
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	15
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	16
3.4 Considerazioni riepilogative	18
4. CONCLUSIONI	
4.1 Gli elementi e/o fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	19
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	19
4.3 Conclusioni	20

1. INTRODUZIONE

Il Piano formativo cui si riferisce il presente report s'intitola **"CEA – Competenze Energetiche ed Ambientali"**, presentato a valere sull'Avviso 1/2018 per l'ambito "Ambiente e Territorio" - formazione connessa alla salvaguardia dell'ambiente e del territorio. Il soggetto proponente il Piano è **ASTER FORMAZIONE E LAVORO** e l'azienda che è stata individuata come riferimento per l'analisi dell'esperienza è la **CAFFE' MOAK S.p.A.** Il partner in questione ha garantito tutte le necessarie attività formative, ovvero di coordinamento e gestione del progetto formativo, ivi comprese tutte le procedure e gli adempimenti nei confronti dell'ente concedente. La scelta di svolgere il monitoraggio valutativo sull'attività formativa dell'azienda "Moak S.p.A." è stata dettata dall'interesse a sondare un'esperienza progettuale formativa legata alle tematiche ambientali e motivata dal fatto che questa impresa è una **delle realtà produttive più rilevanti** nel territorio della Sicilia orientale e opera in un settore (torrefazione e distribuzione del caffè) che riveste per il distretto di riferimento e per la Sicilia un ruolo trainante di parte dell'economia siciliana, sia sul piano locale sia sul piano internazionale. Studiare l'attenzione di talune aziende verso l'ambiente è stata la motivazione principe che ha orientato la nostra scelta in questa direzione. Il piano formativo CEA risulta essere pertinente e coerente con le tematiche promosse dall'avviso, alla luce dell'impatto ambientale ed energetico che le aziende/partner riscontrano sia sulle rispettive filiere produttive che, a cascata, nel loro rapporto con il territorio, i produttori e i consumatori. L'azienda **"Moak S.p.A."** è presente in tutto il mondo, ma privilegia sempre il legame con il territorio di origine. E' diventata **leader** nel settore di riferimento e nel 2012, la monografia, patrocinata dal Ministero degli Affari Esteri, Christmust, che promuove l'Italian Way, ha scelto Moak come l'impresa più attenta all'innovazione e al rispetto per l'ambiente.

La "Moak", che ha usufruisce delle risorse messe a disposizione da Fondimpresa, considerando il Fondo un utile ed efficace strumento di crescita delle proprie risorse umane, ha partecipato al piano formativo per trovare risposta ad alcuni dei propri bisogni, innanzitutto organizzativi e conseguentemente formativi, legati al percorso di crescita non solo della propria struttura produttiva ma anche e soprattutto di una **cultura aziendale e manageriale** che si sta sempre più orientando verso la **protezione del proprio ambiente di riferimento e verso l'impatto che su di esso hanno gli effetti dei processi produttivi**. L'azienda "Moak", infatti, tra le competenze da acquisire annovera le seguenti:

- Acquisire maggiore consapevolezza dell'intera filiera produttiva;
- Attivare un approccio integrato all'impresa, non solo basato sui controlli tradizionali di tipo "command and control", ma incentivando il monitoraggio ambientale, le buone pratiche di autocontrollo e l'implementazione in azienda di un sistema di gestione ambientale;
- Valorizzare l'utilità dell'uso razionale dell'energia al fine di rendere l'applicazione maggiormente diffusa e stimolare la partecipazione di tutto il personale;
- Acquisire idonee conoscenze dei sistemi di gestione ambientale e per l'energia (ISO 50001:2011, UNI EN ISO 19011, ISO 14001:2015);
- Apprendere conoscenze e capacità specifiche necessarie ad applicare una corretta ed efficace gestione dello smaltimento dei rifiuti prodotti;
- Assimilare adeguate conoscenze di processi innovativi di produzione eco-sostenibile;
- Acquisire adeguate conoscenze normative per il settore energetico;
- Acquisire e approfondire le necessarie conoscenze delle modalità proprie dell'analisi tecnico-economica del risparmio energetico.
- Approfondire le conoscenze relative a modalità, procedure e tecniche per la progettazione e l'implementazione di Sistemi di Gestione.

L'azienda, infatti, ritiene che il miglioramento e la crescita debbano fondarsi su alcuni elementi di fondo: su tutti, la qualità delle risorse umane impiegate a tutti i livelli della struttura organizzativa e la modernizzazione dei processi attraverso la valorizzazione delle competenze interne. L'azienda ha ritenuto necessario un aggiornamento delle competenze relative alla pianificazione e al miglioramento dell'uso delle risorse energetiche e ambientali.

Il piano formativo di riferimento dal titolo **"CEA – Competenze Energetiche ed Ambientali"** è stato "interaziendale" ed è stato sviluppato e proposto da un raggruppamento di otto aziende, tutte società appartenenti alla categoria di PMI e rientranti nella classificazione dell'Avviso 1/2018. L'obiettivo principale del Piano Formativo è stato quello di avviare processi virtuosi di formazione e aggiornamento del personale delle aziende partner che, a vario titolo, impattano con la sostenibilità ambientale ed energetica, al fine di:

- Potenziare il livello di competitività aziendale (nazionale ed estero) inerente l'impatto ambientale ed energetico.
- Migliorare e potenziare la competitività d'impresa
- Migliorare e potenziare il livello di innovazione (sia di processo che di prodotto)
- Favorire il mantenimento dell'attuale occupazione
- Favorire il mantenimento e l'aggiornamento delle competenze professionali dei dipendenti.

Ciò che ha accomunato le aziende partecipanti al piano è stato l'interesse a strutturare un percorso in grado di aumentare la consapevolezza rispetto alla questione ambientale, unitamente ad una migliore implementazione del fattore ambiente come variabile determinante all'interno del processo produttivo e nelle procedure aziendali.

Anche i colloqui svolti con il management aziendale hanno fatto emergere quanto sia importante la **questione ambientale** soprattutto perchè, oggi, tende a porsi in maniera trasversale alle diverse realtà sociali ed economiche, accomunando anche aziende, come quelle appartenenti al gruppo proponente, diverse per tipologia di servizi/prodotti offerti. Adottare un'economia sostenibile capace di coniugare lo sviluppo con la tutela dell'ambiente è, infatti, diventato un imperativo categorico e improrogabile per le aziende. La competitività nel settore specifico di riferimento, dove la qualità è una dimensione che riguarda non solo il prodotto ma anche i processi produttivi, fa sì che le aziende debbano anche aggiornarsi continuamente in merito all'evoluzione delle normative locali, nazionali e comunitarie, al fine di saper cogliere tutte le opportunità e fornire un servizio adeguato alle nuove richieste dei clienti e del mercato.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La "Moak" è un'azienda nata nel 1967 che si è affermata nel settore della torrefazione e della distribuzione del caffè. Dopo più di cinquant'anni di attività, oggi l'azienda è presente in tutto il mondo, ma ha mantenuto il suo legame con il territorio, nel quale opera in un complesso architettonico progettato nel rispetto dell'ambiente e della qualità della vita. Accanto a qualità e design, l'azienda siciliana ha investito nell'eco-sostenibilità con progetti che hanno ottenuto grande visibilità e sono stati apprezzati dagli addetti

ai lavori. Di particolare importanza anche gli investimenti in energia rinnovabile. L'azienda ha infatti installato un impianto fotovoltaico che produce ogni anno circa 530 mila kWk. L'impresa oggetto di questa ricerca è una delle poche in Italia con un laboratorio chimico interno ed è dotata di numerose certificazioni, tra le quali le certificazioni ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, Fairtrade, e Biologico.



L'azienda **Moak** sorge a Modica, come piccolo laboratorio a conduzione familiare. Dall'origine dell'azienda i fondatori hanno cercato "per mentalità" di essere quanto più innovatori possibili. Nel 1967, il titolare Giovanni Spadola, partendo da zero ha cercato di mettere in piedi un business di prodotto e i risultati non sono tardati ad arrivare. L'eccellenza dei prodotti e la visione del Sig. Spadola – trasferita ai figli Alessandro e Annalisa, oggi alla guida dell'azienda – hanno permesso alla società di essere presente in oltre 50 paesi. Un successo che si è fatto strada nella crescita costante sia sul piano produttivo che organizzativo e nelle scelte fatte sempre con attenzione alla qualità e alla cura del dettaglio. Se si chiedesse ai rappresentanti dell'impresa, "dove vivete e dove operate?", gli stessi risponderebbero "siamo cittadini del mondo". Questa risposta dà il senso di tutto l'insieme e della voglia che la Moak ha di espandersi, di raggiungere più luoghi e di diventare sempre più forte nel mercato di riferimento. Inizialmente, quando l'azienda era poco strutturata, "un uomo solo al comando" faceva tutto e vedeva le cose soltanto dal lato dei consumatori. Questa mentalità iniziale è stata rivista e corretta rispetto alle innovazioni che sono state permesse dal corso del tempo. Nei primi quindici anni l'azienda si sviluppa e cresce nei comuni acquisendo esclusivamente una dimensione regionale. I primi "accenni di uscita" in termini di mercato arrivano alla fine degli anni '80. Negli anni '90 l'azienda risulta essere molto strutturata, una delle prime aziende del settore. Dopo un approccio molto positivo con i mercati esteri che ha prodotto una forte espansione, nel 2012 la Moak è diventata una **Holding** che ha iniziato ad effettuare un monitoraggio di alta qualità, dalla produzione al cliente finale. La Moak Holding S.p.A. detiene il 100% delle partecipazioni societarie della Caffè Moak S.p.A., occupandosi principalmente di offrire servizi amministrativi e marketing alla controllata e riunendo anche un marchio che si occupa dell'assistenza sulle attrezzature del punto vendita. L'azienda opera nello stesso complesso architettonico della sua controllata.

Tornando alle origini dell'azienda (1967) è importante sottolineare la vera passione che ha spinto il Sig. Giovanni Spadola ad aprire una piccola torrefazione presso alcuni locali situati sotto la casa natale, con le sue sole forze e col solo aiuto di un collaboratore e di una tostatrice Petroncini da 15 kg. Nel 1979, grazie alla continua crescita, Giovanni Spadola decide di costruire una nuova sede con uffici e magazzino che occupano una superficie di 500 mq; la produzione aumenta e la Moak assume dieci collaboratori. Nel 1994 la seconda generazione della famiglia Spadola entra in azienda e la Moak si espande sul territorio italiano ed estero. Nel 1996 il marchio della società viene sottoposto ad un restyling e viene presentato all'utenza il sito aziendale. Nel 2001 Moak apre una sede distributiva a Milano per meglio gestire le crescenti attività di export ed è proprio in questo periodo che grazie al sistema di gestione ambientale ottiene la sua prima importante certificazione (ISO 14001). Nel 2002 nasce il progetto "Moak cultura con caffè letterario Moak", un concorso nazionale di scrittura che in breve tempo diventa un appuntamento annuale per giovani talenti e scrittori affermati. Il caffè, come per il premio letterario, diventa la musa di "Caffè corto Moak", il concorso internazionale di cortometraggi che l'azienda promuove per far conoscere nel mondo la creatività di giovani talenti. Nel 2010 Moak inaugura la nuova sede, un complesso architettonico di 3200 mq distribuito su due piani per l'aria amministrativa e di 550 mq destinato alla produzione, con un organico di 90 unità. Nel 2012 l'azienda entra negli Stati Uniti e incrementa la sua presenza in Asia entrando nella

catena di hotel di lusso “Shangri-La”; lo stesso anno conquista anche gli Emirati Arabi, con una nuova rete distributiva. Nel 2014 si evolve il **“Progetto cultura”**, grazie all’iniziativa **“Fuori fuoco”**, un contest internazionale di fotografia che affianca l’ormai storico concorso **“Caffè letterario Moak”**. Nel 2015 Moak lancia **“my music coffee”**, la nuova linea di capsule e cialde ispirata alla musica. Nel 2016 l’azienda apre una nuova filiale commerciale a Malta, seguita da quella in Germania. Gli anni successivi, sono caratterizzati da una continua espansione, fino ad oggi. ***“Moak continua a trasmettere a tutti coloro che la scelgono, la sua naturale inclinazione per le cose fatte con armonia ed equilibrio, mettendo sempre il cuore oltre ogni ostacolo”.***

Il **sistema sociale dell’azienda** è molto ricco e la conduzione familiare ne accentua il clima di collaborazione e un diffuso **senso di appartenenza**. Fra il management e i dipendenti ci sono ottimi rapporti di comprensione e di collaborazione e il responsabile intervistato ha tenuto a sottolineare che ciascuno si sente come componente di una grande famiglia, cercando sempre di fare squadra e di lavorare per gli stessi obiettivi, nella convinzione che se si va avanti e si cresce è merito di tutti. La direzione ha dichiarato che si ha voglia di **investire continuamente nella formazione**, perché è attraverso la conoscenza e l’innovazione che l’azienda potrà continuare ad espandersi, ascoltando anche le richieste e capendo i gusti dei consumatori. E per trasformare i prodotti secondo queste direttive servono qualità e competenze adeguate.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il settore della lavorazione del caffè conta tantissime aziende in Italia e nel mondo. Molte di queste risultano costantemente in crescita. I ricavi aumentano e le Regioni del Sud e delle Isole primeggiano con variazioni percentuali molto positive. Il segno dei tempi si riflette nella crescita delle aziende, premiando soprattutto quelle maggiormente focalizzate sulla produzione di cialde e capsule per il caffè. Il primo orientamento strategico della Moak è quello di migliorare costantemente la qualità dei propri prodotti per cercare di soddisfare i gusti. ***“Un cinese che oggi beve l’espresso, parte da un palato abituato a gusti diversi”***: ecco perché è importante adattare il prodotto con competenze adeguate e materie selezionate. L’alta qualità delle miscele della Moak nasce proprio da una accurata selezione delle migliori piante di Arabica e di Robusta, attraverso una scrupolosità che l’azienda si porta dietro con orgoglio da oltre 50 anni. L’azienda sceglie i più pregiati **“mono-origine”** e controlla sempre che tutto il processo di lavorazione sia fedele agli standard qualitativi richiesti dal mercato. L’azienda tratta con cura i chicchi e li tosta per singola qualità, per conservare le qualità aromatiche e il profumo, sin dal momento della raccolta, di ogni tipo di caffè.

Dal punto di vista merceologico-manifatturiero, risulta abbastanza agevole individuare il settore di riferimento per il prodotto caffè, essendo questo costituito dalle imprese che, partendo dal caffè verde, mediante un processo di trasformazione chimico-fisica (la torrefazione), ottengono uno stesso prodotto, cioè il caffè tostato, il quale può declinarsi in varie forme. L’insieme di queste imprese costituisce l’industria della torrefazione. Nel momento in cui si voglia approfondire l’analisi dal punto di vista competitivo occorre tenere conto del fatto che non tutte le aziende di torrefazione sono in concorrenza tra loro, perché differenti sono gli spazi di mercato nel quale ciascuna opera o può operare. In particolare, è opportuno distinguere tre ambiti di mercato, in funzione dei gruppi di clienti ai quali le aziende si rivolgono e che identificano i diversi canali di commercializzazione del caffè.

1. RETAIL, ovvero la distribuzione al dettaglio che alimenta il consumo di caffè domestico

2. HO.RE.CA, ovvero il canale dei pubblici esercizi destinati alla somministrazione di alimenti, bevande e simili, che alimenta il consumo di caffè al di fuori delle mura domestiche. Oltre alla ristorazione commerciale, il comparto HO.RE.CA. comprende anche la ristorazione collettiva e sociale. In entrambi i casi, acquisto e consumo sono contestuali: in altre parole, l'esperienza di acquisto si fonde con l'esperienza di consumo,

3. VENDING & SERVING, ovvero il canale costituito dalle aziende di gestione dei distributori automatici e dei sistemi per cialde e capsule.

Ciascuno dei canali sopra illustrati costituisce di fatto un mercato potenziale con struttura e grado di **attrattività** profondamente differente da quelli degli altri.

Per l'azienda conta tantissimo la **tradizione**, ma cercare di capire dove ci si può collocare sul mercato attraverso l'innovazione risulta essere una strategia imprescindibile per continuare a crescere nel settore di riferimento. La Moak è fortemente focalizzata sul mondo dell'HO.RE.CA., a fornire bar, ristoranti, hotel. Nel canale HO.RE.CA. l'offerta è frammentata con le prime tre torrefazioni (Illy, Segafredo e Lavazza) che concentrano appena il 15% delle vendite in quantità, lasciando ampi spazi di mercato alle aziende più piccole. Tale diversa struttura della concorrenza tra mercato HO.RE.CA. e mercato Retail può spiegarsi considerando le barriere all'entrata rappresentate dagli elevati investimenti di marketing (pubblicitari e promozionali in primis) che sono necessari per entrare negli assortimenti della Grande Distribuzione, i quali di fatto precludono, spesso e volentieri, l'ingresso ai torrefattori di minore dimensione. Le grandi torrefazioni cercano, infatti, mediante una strategia di comunicazione di tipo pull, di rafforzare la **brand loyalty** presso il consumatore, per costringere la distribuzione a trattare i propri prodotti. Molto differente è la situazione nel canale HO.RE.CA, dove i clienti sono costituiti da pubblici esercizi diffusi sul territorio che richiedono non soltanto il caffè, ma anche una serie di servizi e di beni complementari (accessori, tazzine, macchine per il caffè). Le preferenze riguardo al caffè variano in misura significativa a seconda dell'aria geografica e l'azienda Moak, in questo canale, riesce a soddisfare con la sua strategia la domanda, acquisendo sempre più una posizione molto favorevole in determinate zone territoriali. L'HO.RE.CA. è un mercato che presenta barriere di tipo geografico e logistico, le quali proteggono di fatti i torrefattori più piccoli dalla concorrenza esterna dei grandi marchi.

Moak annovera tra le sue strategie "la dimensione culturale", ritenendola fondamentale per migliorare a 360 gradi ogni aspetto della produttività aziendale. All'interno di questo percorso, alcune attività già menzionate (concorso letterario, concorso di fotografia) vanno a creare delle piccole nicchie che vengono costantemente coinvolte nel **"business aziendale che produce il caffè"**. A detta degli intervistati, *"Il caffè rappresenta un prodotto popolare e la gente deve sempre più innamorarsi del nostro progetto aziendale costituito anche da incontri, relazioni interpersonali, iniziative, attività costanti"*.

Andando oltre le strategie aziendali in senso stretto, la Moak ha manifestato e manifesta un forte interesse per l'innovazione. Alla base di questa volontà c'è l'intenzione di guardare continuamente ad altri mercati per favorire ancora la crescita di questa bellissima realtà siciliana. L'azienda ha "iniziato ad aprire ad altri reparti che producono prodotti diversi" ed è fortemente convinta che uno dei suoi ultimi progetti diventerà uno di quelli più interessanti che si affermeranno nei prossimi anni. Anche guardando alla gestione del caffè all'interno delle fabbriche e degli uffici, la Moak ha strutturato un piano (voluto fortemente) dal nome "for you", in fase di lancio nel mercato e fortemente innovativo: diverse capsule compostabili e una macchina che le andrà ad erogare. Questa macchina riuscirà a distribuire circa venti bevande diverse e conquisterà certamente l'interesse dei consumatori finali e il successo auspicato.

“La diversificazione è il volano dello sviluppo dell’azienda (La Repubblica)”.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il piano formativo cui l’azienda “Caffè Moak” ha partecipato è stato proposto e attuato dall’associazione Aster Formazione e lavoro, società formativa che da anni progetta e attua formazione continua finanziata da Fondimpresa e indirizzata a imprese siciliane private di diversi settori produttivi. Aster Formazione possiede una comprovata esperienza nella formazione aziendale continua, nella gestione di Piani Formativi, promossi da Fondimpresa e da altri fondi paritetici professionali. L’associazione Aster Formazione opera con la precisa finalità di favorire processi di sviluppo territoriale e imprenditoriale. La **finalità generale** del piano formativo era quella di guidare le aziende beneficiarie nello **sviluppo del profilo competitivo** e nella **capacità di innovarsi** sul piano dei processi, dei prodotti, dell’organizzazione, attraverso azioni formative coerenti con i bisogni espressi negli ambiti: **“riferimenti normativi nel settore energetico, processi di innovazione e conservazione e uso razionale dell’energia, sistemi di gestione ambientale e miglioramento delle prestazioni ambientali, modelli innovativi di produzione, gestione dei rifiuti aziendali, produzione e sviluppo di materiali e prodotti eco-sostenibili”**. Il Piano, quindi, ha proposto azioni a supporto dei progetti aziendali orientati alla sostenibilità ambientale, cercando di fornire e sviluppare competenze necessarie a implementare interventi di miglioramento interno del sistema aziendale, delle risorse umane e del sistema organizzativo.

Gli obiettivi specifici del Piano Formativo “CEA – Competenze Energetiche Ambientali” erano ancorati alle seguenti aree d’intervento formativo:

1. Efficienza e risparmio energetico;
2. Uso di fonti integrative e rinnovabili;
3. Certificazione energetica;
4. Innovazione ambientale di processo e di prodotto;
5. Bilanci ambientali;
6. Tecniche e metodologie in materia di carichi e impatti ambientali ed energetici;

In coerenza con gli obiettivi strategici evidenziati nel precedente paragrafo e con i bisogni formativi che saranno successivamente esposti, la Caffè Moak ha trovato rispondenza in azioni formative che si rifacevano agli ambiti tematici individuati. La costruzione del Piano Formativo “CEA” è stata il frutto di una proposta formativa partecipata che ha preso le mosse da una puntuale analisi delle effettive esigenze formative rilevate e tiene conto del contesto territoriale, delle caratteristiche economico-produttive e delle prospettive di competitività delle imprese beneficiarie.

Questi i titoli specifici delle azioni formative che hanno interessato la Moak:

- Processi di innovazione e conservazione e uso razionale dell’energia;
- Riferimenti normativi settore energetico;
- Reati ambientali e responsabilità delle organizzazioni;
- Sistemi di gestione ambientale e miglioramento delle prestazioni ambientali;
- Efficienza energetica e sistema di gestione per l’energia: norma ISO 50001:2011;
- La gestione dei rifiuti aziendali: raccolta, trasporto, recupero o smaltimento, riutilizzo/riciclo;
- Promozione e sviluppo di materiali e prodotti eco-sostenibili;

- Processi di innovazione e conservazione e uso razionale dell'energia.

La formazione è stata erogata ad operai addetti all'utilizzo dei macchinari necessari alla lavorazione del caffè e ad impiegati addetti alla gestione documentale e alla contabilità aziendali, nonché al mantenimento dei contatti con fornitori e clienti. I gap di competenze (successivamente acquisite) possono essere così sintetizzati:

1. Mancanza di un quadro complessivo degli standard relativi ai sistemi di gestione ambientale ed energetico;
2. Carenza di adeguate conoscenze di processi innovativi di produzione eco-sostenibile;
3. Stentata conoscenza della normativa in vigore per il settore energetico;
4. Carenza di adeguate conoscenze connesse allo smaltimento dei rifiuti e alla classificazione degli stessi;
5. Necessità di aggiornamento delle competenze relative alla pianificazione e al miglioramento dell'uso razionale delle risorse energetiche ed ambientali.

Tra i programmi aziendali per rispondere alle sfide dell'innovazione, c'è anche quello di sperimentare nuovi materiali per la conservazione dei prodotti. La Moak è molto attenta ai materiali compostabili, alla green economy e nonostante l'Italia sia ancora indietro a fronte di tante difficoltà che riguardano il settore, da questo punto di vista, la società acquista energia verde, produce prodotti interamente biologici e sta mettendo in discussione l'imballo classico per favorire la diffusione di nuovi materiali compostabili/riciclabili al 100%. La sostenibilità ambientale e l'innovazione per l'azienda camminano di pari passo.

2.3.1 Aspettative della formazione

Oggi la formazione è fondamentale per un'azienda che vuole innovarsi, che vuole conquistare nuovi mercati e diventare più forte in quelli in cui già opera. La formazione permette di affrontare diverse tematiche e di colmare le lacune interne all'impresa. L'adesione al piano formativo ha avuto origine dalla volontà dell'azienda di accrescere nei dipendenti nuove **competenze** che da tempo sono ritenute necessarie nel percorso di miglioramento e di sviluppo dei processi produttivi e organizzativi. Vi è stata una forte volontà di risolvere le tante problematiche quotidiane, affrontandole con nuove competenze e attraverso il miglioramento dei singoli e di conseguenza di tutta la squadra. La Moak tiene almeno 20-22 giornate formative nel corso di ogni anno e tutti i dipendenti sposano la filosofia aziendale che è quella di continuare in questa direzione e di "creare formazione" anche all'interno dei gruppi di lavoro. ***“Se una persona è soddisfatta e sa risolvere tempestivamente i problemi che si manifestano, lavora il doppio faticando meno e sentendosi gratificata”***. Questa è una delle affermazioni che ci sono state affidate dal titolare dell'azienda, nella convinzione che la formazione nell'ambiente lavorativo è importante, soprattutto quando i risultati non sono ottenuti solamente dalla figura imprenditoriale, bensì da un gruppo di persone (i lavoratori) che si muovono all'unisono nella stessa direzione. Dunque, le aspettative della formazione sulle performance aziendali erano alte e sono state confermate. La percezione del responsabile aziendale è quella di essere riuscito a raggiungere gli obiettivi prefissati. Grazie agli effetti della formazione, i lavoratori sono molto più esperti nel settore e mostrano di avere accresciuto il grado di consapevolezza e coscienza delle procedure da utilizzare, sia rispetto al loro valore sostanziale sia rispetto alla loro implementazione. I processi sono migliorati notevolmente e sono stati raggiunti importanti risultati.

Un'aspettativa fondamentale era quella di fare comprendere agli impiegati avviati alla formazione **il valore del cambiamento positivo** che può nascere dall'acquisizione di nuove competenze prima sconosciute. L'azienda si è dichiarata desiderosa di continuare ad investire in questa direzione.

Nell'azienda "Moak" i meccanismi di controllo periodico sono molto concreti e si svolgono attraverso uno stretto rapporto di fiducia tra il datore di lavoro e i dipendenti. Il "metodo di lavoro" è importante e viene continuamente monitorato, così come vengono monitorate tutte le attività e lo sviluppo del percorso formativo. Il referente aziendale si è mostrato molto soddisfatto in merito a tutto il percorso, sostenendo che gli approcci didattici dei corsi sono stati conformi alle aspettative e che la formazione ha anche *"cementificato i rapporti umani"*. L'attività pratica è stata valorizzata all'interno del piano e apprezzata da tutti i partecipanti. Su 30 azioni formative, soltanto tre non sono state realizzate, per ragioni di tempo.

2.3.2 Impatto della formazione

Alla domanda, "qual è stato l'impatto della formazione sui lavoratori", il management aziendale ha risposto: siamo figli del motto "otto ore di lavoro, otto ore di svago e otto ore di riposo". Questa affermazione identifica la consapevolezza che "fare formazione" all'interno dell'orario lavorativo significa collaborare costantemente con i colleghi e creare un collegamento profondo tra tutti i dipendenti che devono necessariamente fare squadra per affrontare al meglio le sfide che li attendono.

La Moak ha processi standardizzati e tutti gli uffici cooperano tra loro. Ecco perché l'impatto dell'informazione acquisisce un aspetto importantissimo; perché guardando ad un progetto e cercando di capire, tutti insieme, il fine e la sua utilità, tutti i lavoratori, in uno scambio continuo di informazioni, acquisiscono competenze trasversali. Ogni professionista ha un ruolo e mette a disposizione dei colleghi tutte le tematiche apprese.

Ciò premesso, per poter parlare di valutazione bisogna partire dalle fasi precedenti alla formazione. Perché, anche se l'impatto viene spesso considerato l'elemento finale, in realtà abbraccia tutti gli aspetti. Ricordiamo le fasi di un progetto formativo:

1. Analisi dei bisogni;
2. Progettazione;
3. Erogazione
4. Valutazione.

Il processo di valutazione consente di capire cosa ha funzionato e cosa è da migliorare, cosa è stato apprezzato e cosa è da cambiare. La verifica effettuata su quanto realizzato, attraverso il colloquio con la direzione aziendale, ha evidenziato che è stato percepito un **impatto assolutamente positivo e produttivo** delle azioni formative sulle performance aziendali e rispetto agli obiettivi prefigurati. Pensando ai quattro elementi della valutazione di Kirkpatrick (il gradimento, l'apprendimento, il comportamento sul lavoro e l'impatto sull'organizzazione) l'azienda si è dichiarata molto soddisfatta in merito a tutti gli aspetti.

Lo svolgimento delle azioni formative previste dalla partecipazione al piano ha permesso di incrementare le conoscenze e le competenze delle risorse umane formate. L'impatto del progetto formativo sull'organizzazione aziendale è stato molto positivo.

La formazione non è stata esclusivamente “di base”, ma ha permesso altresì di acquisire conoscenze avanzate su campi precedentemente sconosciuti.

Oltre alla visione dell’azienda sui risultati concretamente ottenuti attraverso le azioni formative, è importante sottolineare la **percezione dei lavoratori** che ne hanno beneficiato. Essi, oltre ad avere colto l’importanza globale della formazione, ne hanno rilevato l’impatto positivo rispetto al **miglioramento della qualità del loro lavoro**. Ci è stato detto che la gran parte delle competenze apprese è stata direttamente applicata ai processi lavorativi con un conseguente miglioramento percepito, anche grazie al fatto che l’azienda mette a disposizione, ovviamente, tutti i mezzi per rendere applicabili conoscenze e competenze acquisite grazie agli interventi formativi.

Il tempo è stato l’elemento più critico, perché considerando la stesura degli avvisi (pubblicati a gennaio con presentazione a metà marzo) non c’è stato un periodo sufficiente per sviluppare un’analisi più completa del fabbisogno. Il titolare ha evidenziato questo aspetto, dichiarando che il fondo deve essere più sensibile a questa tematica.

Scendendo nel particolare, gli interventi di formazione hanno permesso anche di:

- accrescere i comportamenti adeguati nell’ambito di una corretta e sistemica **gestione ambientale**;
- trasmettere ai lavoratori coinvolti nella formazione **una consapevolezza e una coscienza ambientale e far adottare comportamenti operativi corretti e prioritari per lo sviluppo sostenibile**;
- accrescere la consapevolezza e la **conoscenza degli impatti** e dei rischi che le varie attività produttive, singolarmente e in modo combinato, hanno sull’ambiente;
- portare l’azienda a vedere la tutela dell’ambiente non più come ostacolo alle proprie attività nei confronti delle quali esistono rigide prescrizioni e norme, ma come **opportunità per ridurre i costi e incrementare la propria competitività sul mercato, facendo della salvaguardia ambientale uno dei propri punti di forza**;

La dimensione “trasversale” di tutte le competenze acquisite eleva qualitativamente tutto il sistema su un piano di consapevolezza e di approccio costruttivo alle problematiche ambientali, rendendone possibile una visione in termini di opportunità e di elaborazione di modelli orientati alla responsabilità sociale dell’impresa.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

L’azienda, operante nel mondo HO.RE.CA., durante il periodo di lockdown ha subito un grande danno sotto il profilo economico, ma ha cercato comunque di lavorare al meglio pensando al futuro. Il Covid-19 ha “concesso tempo per pensare”; chi lo ha speso bene ha potuto fare delle trasformazioni positive. Con queste parole, il titolare intervistato ha voluto sottolineare il fatto che a fronte di un netto calo del fatturato, ci si è comunque dedicati alla progettazione e alla formazione. Già dal 2017, l’azienda ha fatto tanto anche nel settore dell’innovazione digitale e vuole continuare a muoversi in questa direzione. Prima del periodo emergenziale, soltanto il 5% degli addetti ai lavori partecipava ai “**webinar**”; oggi si è affermato un uso maggiore di questa tecnologia che permetterà, in futuro, di lavorare meglio e in assenza e in presenza.

A detta degli intervistati, si è vissuto un “**momento di stravolgimento planetario**” durante il quale le aziende hanno vissuto una serie infinita di difficoltà (organizzazione del lavoro, nuove problematiche da

affrontare, cassa integrazione per i dipendenti, bollette da pagare etc.). La programmazione è stata più difficile per chi ha sempre operato con lungimiranza, ma nonostante tutto si guarda con ottimismo al futuro.

La pandemia da Sars-Cov 2 ha avuto e sta ancora avendo un forte impatto negativo su moltissimi ambiti lavorativi, tra i quali c'è anche la gestione della formazione che si è scontrata prima con il confinamento e poi con la lenta ripresa delle attività, per arrivare successivamente, con la seconda ondata di contagi, ad altre restrizioni diversificate su base regionale. Tra DL, DPCM, ordinanze dei Ministeri e delle Regioni, orientarsi non è stato facile. Gli operatori della formazione si sono spesso confrontati tra loro per trovare metodologie condivise di erogazione della formazione nel rispetto delle normative in periodo di emergenza, anche attraverso nuove modalità digitali. In relazione al contenimento dell'emergenza COVID-19 è indubbio che una parte della formazione, in ogni settore, laddove non svolta in modalità e-learning o in videoconferenza, si sia fermata. Il periodo di *lock-down* a cui si è dovuto ricorrere a causa dell'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19 ha messo un po' alla prova, come già affermato, anche la "Moak". L'emergenza Covid-19 ha costretto l'azienda a introdurre alcune misure restrittive, anche per tutelare la sicurezza di tutto il personale negli ambienti di lavoro. L'azienda Moak, soddisfatta per i corsi che si sono svolti, sfrutterà ancora queste opportunità negli anni a venire. E' forte anche la volontà di continuare a somministrare periodicamente dei questionari per capire il livello di soddisfazione ottenuto dai corsi, il livello di apprezzamento riscontrato dai docenti e dai tutor e per comprendere, ancora, quali tematiche di interesse poter sviluppare nel prossimo futuro. C'è la consapevolezza che soltanto ampliando ulteriormente le competenze e di conseguenza il **pacchetto clienti**, la "Moak" potrà avere un ruolo sempre più determinante nel mercato. "Moak" intende altresì lavorare per far crescere i propri dipendenti sulle **capacità relazionali e trasversali** (problem solving ecc.), per aumentare il grado di coinvolgimento nel "progetto' aziendale".

2.5 Considerazione riepilogative

Sulle strategie aziendali e sul ruolo della formazione continua, in termini riepilogativi possiamo fare delle brevi considerazioni che attengono a quanto è emerso dal punto di vista aziendale. Abbiamo già sottolineato quanto grande sia il riconoscimento **dell'utilità della formazione continua** per la Moak, come occasione di sviluppo produttivo e organizzativo e come chiave d'innescio di molte potenzialità insite nella vita aziendale, sin dalla definizione delle **scelte strategiche**. E' emerso un **approccio positivo e fiducioso** che ha radici ormai robuste, legate a una lunga e consolidata volontà dell'azienda di crescere costantemente e di sfruttare al meglio tutte le possibilità offerte dal mondo dell'innovazione. Questa fiducia è alimentata da un altrettanto consolidato rapporto di collaborazione fra la società di consulenza formativa Aster formazione e lavoro e il management aziendale, cosa che permette a entrambi i soggetti di costruire percorsi che, attraverso interventi formativi mirati, offrono all'azienda soluzioni per implementare le proprie strategie. L'azienda sente accanto il personale dell'associazione Aster con il quale ha un proficuo rapporto. Si condividono reciprocamente le esigenze che si creano in funzione delle esigenze specifiche in determinati momenti storici. Tale relazione di lavoro comune e sinergico ha un ruolo importante soprattutto nella fase di analisi dei bisogni e nell'attuazione del piano formativo, a volte riflettendosi anche sulla fase di progettazione. C'è uno scambio reciproco di informazioni in merito alla possibilità di attivazione e di futuro svolgimento dei corsi. A volte è l'azienda ad interessarsi per la predisposizione di alcuni corsi e altre volte sono i consulenti di Aster a proporre la realizzazione degli stessi. Su questo ultimo versante, l'azienda, che è stata continuamente informata e ha osservato l'andamento delle attività formative, ha espresso molta soddisfazione rispetto a obiettivi prefigurati e risultati attesi, accrescendo la

propria fiducia nel percorso intrapreso. La Moak è una realtà molto strutturata e ha anche avuto il CNR come partner scientifico che ha supportato l'azienda attraverso il proprio **"know how"**, sia nella fase di progettazione, sia nella fase di erogazione, sia nella fase conclusiva. E' stato impostato un **sistema metodologico** che ha permesso di rilevare tante utili informazioni di tipo organizzativo. Sono state evidenziate le necessità, per funzioni, aree, numero di dipendenti, e attraverso continue interlocuzioni si è individuata la strategia da mettere in pratica per il soddisfacimento dei propri bisogni e per dare spazio alle tematiche di interesse. Proprio riguardo a quest'ultimo aspetto, il punto di vista dell'azienda è di mantenere vivo il processo di miglioramento continuo, a sostegno della competitività e della qualità delle proprie performance produttive. **L'innovazione** (pur avendo un profondo rispetto e legame con la **tradizione**) è la strada su cui l'azienda intende proseguire per mantenere e accrescere la propria posizione di leadership nel settore di riferimento e per aumentare il proprio **business**. Oltre a tutto ciò l'azienda "Moak" è orientata a rafforzare e incrementare la condivisione di una cultura aziendale e organizzativa volta al risultato produttivo.

Oltre alle **competenze tecniche**, anche il **cambiamento legato ad una maggiore attenzione nei confronti dei consumi energetici**, nella visione di sviluppo qualitativo della direzione aziendale è un terreno di lavoro che ha una sua importanza strategica sia sul versante del miglioramento interno sia su quello della comunicazione sociale con il sistema esterno. Il management aziendale è convinto che per competere bisogna costantemente innovarsi, formarsi, proporre percorsi **facilitati** e strumenti volti alla sostenibilità ambientale.

In conclusione, la "Moak" ha fatto valere una visione di se stessa, portando avanti una propria **mission** produttiva che si è evoluta nel tempo, mantenendo il rapporto fra tradizione e innovazione/modernizzazione e orientando le proprie scelte a favore della formazione continua come leva efficace di crescita e sviluppo, per se stessa e per i propri collaboratori. La **Mission** della "Moak" è quella di diventare sempre più un'azienda di eccellenza e di riferimento in tutto il mondo.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Una delle fasi più importanti per la progettazione è l'analisi dei fabbisogni formativi che, se ben condotta, fornisce le basi per sviluppare le fasi successive del processo di formazione: l'individuazione del target su cui intervenire, la definizione degli obiettivi formativi e didattici, la messa a punto del sistema di valutazione e monitoraggio. Nel colloquio svolto è stato chiesto ai referenti aziendali se a loro parere l'azienda fosse stata adeguatamente coinvolta dall'associazione Aster Formazione e Lavoro nella fase di analisi del fabbisogno formativo. La risposta è stata positiva. Questa fattiva collaborazione fra azienda e società formativa ha reso possibile la condivisione di alcuni degli obiettivi strategici prefigurati: a) acquisire consapevolezza rispetto ai contenuti normativi della gestione ambientale e della gestione dei rifiuti e della loro tracciabilità; b) contribuire alla sostenibilità ambientale migliorando il rapporto produzione/ambiente attraverso la riduzione dei consumi energetici e di emissioni inquinanti; c) favorire processi di miglioramento e potenziamento del livello di innovazione (di processo e di prodotto); d) favorire adeguati processi decisionali per la scelta di attrezzature, strumenti e fonti di informazione per diminuire il relativo impatto ambientale. Durante l'analisi dei fabbisogni è emersa anche la necessità di trasmettere ai lavoratori competenze specialistiche che riguardavano la conoscenza del Modello 231 e la prevenzione dei reati

ambientali attraverso l'adozione di "standard" tecnici e organizzativi, ponendo in essere adeguate procedure di gestione e controllo in tutte le fasi critiche dei processi a rischio, per prevenire i reati ambientali, introdurre la conoscenza delle nuove fattispecie di reato ambientale, del nuovo sistema procedimentale, al fine di prevenire gli illeciti e intervenire in maniera differenziata rispetto all'ampia gamma di diverse gravità delle condotte. E' stata altresì individuata la necessità di dotare il personale aziendale di specifiche conoscenze al fine di apprendere e fare proprie le tecnologie a basso impatto ambientale adottate a distanza. Un altro bisogno dell'azienda emerso dall'analisi è stato quello di sensibilizzare i partecipanti all'impatto ambientale delle produzioni della propria azienda, fornendo delle conoscenze che non rimanessero tali, ma si traducevano in "**responsabilità d'impresa**", nella tutela dell'ambiente e in nuove capacità di comunicare, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, in modo chiaro ed efficace il proprio impegno ambientale, conoscendo nel dettaglio la politica ambientale aziendale e al fine di generare una diffusa consapevolezza delle responsabilità di ciascun lavoratore relativamente alle prestazioni e agli impatti ambientali.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

In coerenza con quanto è stato indicato dalle risultanze dell'analisi dei bisogni formativi aziendali, sono state individuate le risorse umane destinatarie degli interventi formativi contenuti nel Piano CEA. Sono state, così, coinvolte le seguenti figure aziendali: 9 operai addetti all'utilizzo dei macchinari necessari alla lavorazione del caffè e 5 impiegati addetti alla gestione documentale e alla contabilità aziendali, nonché al mantenimento dei contatti con fornitori e clienti. Le attese principali, dunque, rispetto alla formazione attuata, erano quelle di consolidare e accrescere un insieme di conoscenze dei dipendenti attraverso la costruzione di una base teorica e delle capacità di applicarla in termini di nuove competenze. Le figure professionali coinvolte con maggiore impatto nel progetto formativo di riferimento sono, dunque, gli **impiegati**. Il management aziendale vuole continuare a procedere in questa direzione per aumentare la propria competitività e la propria capacità attrattiva, al fine di costruire con lungimiranza un modello di business sempre più produttivo espandendosi ancor di più fuori del territorio prevalentemente siciliano di riferimento. Tutti i corsi svolti, al netto di alcune considerazioni precedentemente menzionate, sono stati definiti **fondamentali** e la soddisfazione espressa è stata importante.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni.

Il Piano formativo CEA, com'è stato anche sottolineato in precedenza, si fondava sulla volontà di produrre competenze che potessero permettere alle aziende coinvolte di attuare percorsi e processi di valutazione e ottimizzazione dell'efficienza ambientale attraverso l'applicazione di metodologie utili per la sostenibilità ambientale.

Il processo formativo in azienda ha una centralità rilevante e significativa. L'organizzazione del mondo del lavoro è caratterizzata da dinamiche di trasformazione e cambiamento che richiedono strategie di intervento per lo sviluppo personale e professionale degli individui. Il motivo principale che sta dietro ogni azione formativa è principalmente il cambiamento del sistema di conoscenze, delle competenze professionali e del rapporto dell'individuo con il contesto lavorativo, secondo il "modello di sviluppo della persona" basato sul sapere, saper fare, saper essere. La formazione aziendale si è concentrata principalmente sullo sviluppo delle cosiddette "Soft Skills", qualità personali e interpersonali che determinano la produttività delle risorse, il livello di coinvolgimento e la collaborazione tra i colleghi. J.J.

Guilbert ha scritto che *“l’analisi dei fabbisogni è ciò che i discenti devono essere capaci di realizzare al termine del periodo di formazione, che non erano capaci a realizzare prima”*. Qualcuno la definisce come *“il divario esistente tra il punto in cui si è adesso e quello a cui si vuole arrivare rispetto ad una particolare serie di competenze definite in un modello”*.

Il piano formativo CEA – Competenze Energetiche ed Ambientali, aveva come concetto di fondo quello di guidare le aziende beneficiarie nello **sviluppo del proprio profilo competitivo** e nella **capacità di innovarsi e migliorare sui processi, sui prodotti e sull’organizzazione**, attraverso l’attuazione di attività formative derivanti dai bisogni espressi in relazione a tali ambiti. Da quanto è emerso nei colloqui con la direzione aziendale le azioni di riferimento hanno fatto emergere i **gap di competenze specifiche** avvertiti dall’azienda. Il processo formativo proposto è stato **allineato alle reali esigenze** dell’azienda, considerando le caratteristiche qualitative e quantitative della stessa.

Dal colloquio svolto è emersa altresì, sia da parte della direzione sia da parte dei lavoratori, la consapevolezza che l’evoluzione continua dell’impresa e i cambiamenti strutturali che avvengono soprattutto nei mercati, impongono degli aggiornamenti, se non continui, quantomeno periodici e ricorrenti. Tali mutamenti fanno sì che muti anche l’approccio con il lavoro. I percorsi di miglioramento delle risorse umane partecipanti hanno riguardato sia il potenziamento delle loro competenze professionali che quelle trasversali. L’azienda aveva (e ha) come obiettivo il miglioramento del proprio impegno ambientale e ha ritenuto necessario **trasmettere ai lavoratori la politica ambientale aziendale**, al fine di generare una diffusa consapevolezza delle responsabilità di ciascuno relativamente alle prestazioni e agli impatti ambientali. Abbiamo compreso che in azienda vi è una diffusa consapevolezza del fatto che **“il sistema è dinamico e quindi la formazione continua serve a sostenere il cambiamento”**; abbiamo compreso, altresì, l’attenzione della Moak nei confronti della **“green economy”**.

La formazione svolta non solo ha conferito ai lavoratori una maggiore professionalità in termini di **capacità decisionale e autonomia d’intervento**, ma ha anche offerto all’azienda una maggiore sicurezza, potendo contare su collaboratori più competenti e coinvolti nei processi, non solo “a valle” ma anche a monte della catena decisionale che riguarda le diverse funzioni in cui si articolano il processo produttivo e la struttura organizzativa

Sul versante del **lavoro formativo** in senso stretto, sono state individuate tutte le modalità e gli strumenti più idonei all’apprendimento. L’approccio didattico adottato ha privilegiato il ricorso al lavoro d’aula e il *training on the job*. La formazione sviluppata è stata ancorata alle conoscenze e alle esperienze pregresse, ma anche alle nuove competenze necessarie a dotare ciascun formando della capacità di far fronte a situazioni conosciute ma con un nuovo approccio, quello del coinvolgimento e dell’**ampliamento della visione del proprio ruolo professionale** in chiave più **proattiva** e in una logica di **integrazione funzionale**. Nel caso del *training on the job* l’apprendimento è divenuto anche un elemento che si è intrecciato alla routine lavorativa ed è diventato occasione d’immediata applicazione alla realtà quotidiana di quanto studiato. Sull’esito dell’attività formativa, dunque, è stato espresso un giudizio abbastanza positivo. E’ stato sottolineato il fatto che alcuni impiegati, una volta formati e resi competenti, sono stati messi in grado di trasmettere agli altri collaboratori le conoscenze acquisite, per quello che riguarda i loro compiti e le loro funzioni.

In azienda tutti gli intervistati hanno dichiarato di essere abituati a dialogare, creare gruppo, muoversi in un sistema che funziona e che si basa molto sull’interscambio. L’esigenza di **“creare gruppo e ascolto”** si è manifestata come una ulteriore necessità che attraversa il sistema sociale dell’azienda. Viene attribuita una grande importanza alle dimensioni relazionali; ci è stato detto da una lavoratrice (tra le ultime assunte) che in Moak ci si sente sin da subito parte di una grande famiglia.

Nell'attuazione del progetto, la particolare competenza dei docenti e la loro attenzione alle peculiarità del sistema aziendale su cui intervenivano è stata un **fattore di successo** dell'attività formativa. Ciò è stato anche dichiarato dal responsabile dell'azienda. Vi è stata molta coerenza tra le necessità formative dei lavoratori coinvolti e il fabbisogno aziendale. Il tipo d'impostazione delle docenze e l'approccio usato hanno permesso di mantenere **elevato il livello di motivazione**, di attenzione e di accoglimento da parte dell'aula.

I **contenuti** dell'azione formativa, concordati con l'azienda, erano strettamente attinenti agli obiettivi e anche alle competenze che i lavoratori dovevano acquisire e sviluppare. Anche dal punto di vista degli stessi si è tenuto a sviluppare un percorso di crescita, un filone tematico che peraltro l'azienda sostiene continuamente. C'è stata una assoluta coerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati raggiunti. Rispetto all'azienda si è raccolto un **feedback**, rivelatosi **del tutto positivo** in merito alla qualità della progettazione, alla congruenza della durata del corso e alle scelte metodologiche applicate. Altrettanto si è riscontrato da parte dei lavoratori beneficiari diretti della formazione. Quanto abbiamo espresso in altri paragrafi del report, lascia intendere che la progettazione e l'attuazione di essa hanno incontrato pienamente le attese e le esigenze dei dipendenti formati. Sul piano delle verifiche di apprendimento le attività pratiche hanno già mostrato quanto i corsisti si siano appropriati delle nuove conoscenze fornite e dei segmenti di competenza che s'intendevano fare acquisire loro.

3.4 Considerazioni riepilogative

Sulla gestione del processo formativo abbiamo raccolto una serie di informazioni e percezioni da parte dell'azienda che permettono, in sede riepilogativa, di affermare che tutto ciò che è stato attuato (e che aveva alle spalle una solida analisi dei bisogni aziendali e un'adeguata e conseguente progettazione formativa) è stato in linea con le aspettative aziendali e soprattutto ha rappresentato un'opportunità di sviluppo e di crescita per l'azienda e per le risorse umane che sono state avviate alla formazione erogata. Un buon **circuito comunicativo/informativo** ha permesso una qualità della gestione del processo che ne ha alimentato i buoni risultati. Il confronto avvenuto con il responsabile della "Moak" ci ha confermato l'importanza della formazione continua e il valore aggiunto che la stessa può portare alla competitività aziendale. I vertici dell'azienda sono rimasti positivamente colpiti dall'impatto che la formazione ha determinato e abbiamo riscontrato la volontà di proseguire in questa direzione. La visione strategica aziendale che ha consentito alla stessa di diventare un'azienda affermata nel settore della torrefazione è quella di offrire sul mercato regionale, nazionale e internazionale una vastissima gamma di prodotti di qualità per soddisfare le esigenze dei propri clienti e per acquisirne di nuovi. L'azienda vuole continuare a formare il suo personale per renderlo altamente qualificato, per predisporlo continuamente al cambiamento, in un contesto lavorativo in cui la sostenibilità ambientale deve rivestire un ruolo di primaria importanza.

L'attività formativa che è stata attuata e resa disponibile per l'azienda "Moak" è stata considerata dall'azienda **un'opportunità di sviluppo della propria struttura e delle risorse umane coinvolte**, in linea con gli obiettivi strategici che l'azienda da un po' di tempo si è data. Rispetto alla sequenza del processo che ha permesso l'attuazione del piano, l'analisi dei bisogni è stata un'attività nella quale hanno giocato un ruolo importante talune chiare consapevolezze dell'azienda circa i propri bisogni organizzativi e gli indirizzi strategici prefigurati dal management. L'azione della società di consulenza e formazione coinvolta ha permesso la traduzione di alcuni degli obiettivi strategici in bisogni e obiettivi formativi, sia generali sia specifici. Le stesse esigenze dei lavoratori, quindi, si sono potute tradurre in *input* forniti alla progettazione dall'azienda, che ne è a conoscenza grazie all'osservazione dei processi e a pratiche informali di dialogo e ascolto dei propri dipendenti. Avere una visione chiara delle figure professionali di riferimento ha permesso di progettare "su misura" le azioni formative che sono state attuate in seno al Piano Formativo CEA che, lo

ricordiamo, era comunque un piano interaziendale. Anche i materiali didattici forniti ai corsisti sono stati, a detta degli stessi, delle fonti di consultazione utili anche successivamente alla conclusione dei percorsi formativi.

4. CONCLUSIONI

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

I colloqui svolti con i referenti aziendali della Moak, con i lavoratori e con il referente dell'Ente Attuatore, oltre a tutte le informazioni sui diversi aspetti e le diverse dimensioni dell'esperienza fatta dall'azienda nel partecipare alle attività del Piano Formativo CEA, ci hanno permesso di registrare tutti i fattori che hanno giocato positivamente e hanno prodotto il successo dell'iniziativa. Gli **elementi positivi** individuati si riferiscono un po' a tutto l'iter attuativo del Piano. Incrociando e analizzando tutti i dati in nostro possesso e le informazioni raccolte, il quadro che emerge è certamente soddisfacente. L'azienda a cui abbiamo dedicato questa attività di ricerca, attribuisce alla formazione un ruolo centrale e continuerà ad avvalersene anche in futuro.

Grazie all'analisi complessiva dell'esperienza fatta dall'azienda "Moak", si può certamente dire che il rafforzamento delle competenze professionali ha fatto fare un salto di qualità all'impresa.

Il piano formativo è stato finalizzato alla strutturazione di una strategia aziendale complessiva che punta, sempre più, attraverso i corsi, a conquistare nuovi mercati internazionali attraverso le importanti capacità acquisite. La **consapevolezza e la condivisione** dei bisogni formativi e degli obiettivi, non solo fra la committenza e la società di consulenza ma anche fra i dipendenti dell'azienda, hanno facilitato l'accettazione del lavoro formativo da parte dei destinatari e hanno creato un terreno di collaborazione e partecipazione, indispensabili alla buona riuscita delle azioni programmate. Oltre all'articolazione oraria delle lezioni, quello che esplicitamente è stato citato come un elemento che favorisce molto il processo formativo e il successo didattico è la presenza del *training on the job* che, in termini di efficacia dell'azione formativa, ha permesso un immediato riscontro nell'applicazione pratica di quanto doveva essere appreso.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Abbiamo ritenuto di poter individuare, nell'ambito di quanto è stato fatto con l'attuazione del Piano Formativo, una "buona prassi" riconducibile al criterio dell'**efficacia**, intesa come capacità di generare buoni risultati, soprattutto in merito alla qualità e alla rilevanza strategica. La strategia aziendale adottata è risultata vincente. La professionalità acquisita dal personale attraverso la formazione e la capacità del management di adeguarsi con celerità alle innovazioni del settore e alle repentine esigenze dei consumatori e dei committenti, hanno consentito alla "Moak" non solo di mantenere la sua posizione di leadership ma di aumentare la sua efficace azione. L'obiettivo finale è stato interamente raggiunto, nel rispetto di tutte le aspettative, anche grazie all'offerta di un supporto concreto allo sviluppo e all'aggiornamento continuo delle risorse umane.

"Il Monitoraggio Valutativo" è risultato essere un processo di rilevazione fondamentale che ha messo in luce l'importanza della formazione continua, ***"per affrontare le nuove sfide dell'innovazione, nonché, più in generale, per migliorare la competitività delle imprese sui mercati in continua evoluzione"***.

Oltre alla rilevazione di taluni fattori che hanno accresciuto il successo dell'attività formativa prevista nel Piano, è possibile individuare, nell'ambito di quanto è stato fatto, una "buona prassi": un'esperienza ravvisabile come tale all'interno del "sistema – Piano". La formazione sul campo ha permesso un'interazione importante tra **l'apprendimento riflessivo** sulle pratiche, finalizzato al loro rinnovamento attraverso nuove conoscenze e competenze esperte e **l'apprendimento trasformativo** della professionalità degli operatori, per corrispondere ai bisogni sempre nuovi del mercato del lavoro. I criteri che ci conducono a considerare l'azione formativa come una buona prassi sono quelli dell'**efficacia** (capacità di generare buoni risultati), della **qualità strategica** (soluzione ai problemi) e della **qualità attuativa**, sia in termini di efficacia sia in termini di qualità rispetto alla congruità della risposta dell'iniziativa al 'sistema cliente' e ai suoi obiettivi. In particolare, ci si riferisce a quanto è emerso dal colloquio con il referente aziendale che ha sottolineato la relazione fra le aspettative dell'azienda e i risultati ottenuti. Un ulteriore risultato che fa dell'impostazione che è stata data all'esperienza formativa un elemento di qualità strategica è che i buoni risultati raggiunti non sono soltanto a vantaggio dei lavoratori formati ma, secondo quanto è stato detto, il tutto è servito a sostenere e accentuare, rendendolo evidente, un approccio **culturale diverso**, orientato alle specifiche esigenze di sviluppo dei servizi e al miglioramento dei processi interni. La **dimensione culturale** per la Moak è fondamentale. I professionisti coinvolti, guardando alle **buone prassi formative**, consapevoli delle attese professionali da parte dell'azienda, sono stati motivati ad acquisire gli apprendimenti necessari per soddisfare al meglio le attese. Le professionalità acquisite si sono già espresse in dimensioni **tecnico-specialistiche** e **organizzative**. In ambito formativo, oltre ad ottenere uno dei risultati principali, ovvero quello di implementare correttamente quanto previsto dal modello 231 sulle tematiche ambientali, si è realizzato anche un "plus", ovvero un perfezionamento del modello che funziona anche sul versante del controllo dei reati ambientali.

4.3 Conclusioni

L'analisi svolta fin qui sul profilo dell'azienda "Moak", sul suo processo produttivo e sul piano formativo "CEA – Competenze Energetiche ed ambientali", nonché sull'impatto di questo sul sistema aziendale e le sue performance produttive, ha fornito diverse informazioni e considerazioni che vengono di seguito sintetizzate.

Le strategie aziendali e le relative scelte proiettate allo sviluppo dell'azienda e alla sua permanenza nel territorio in cui opera sono strettamente connesse alla sua specificità produttiva che da un lato la obbliga a perseguire certi obiettivi di sviluppo e di evoluzione ma dall'altra apre uno spazio notevole alla elaborazione da parte del management aziendale di traguardi di miglioramento nuovi. In questo senso la Moak ha manifestato una notevole propensione alla elaborazione di strategie innovative mirate al miglioramento tecnico e qualitativo della propria struttura e dei processi in funzione degli ambiti di sviluppo previsti dal Piano Formativo. Per la Moak, inoltre, la **qualità ambientale** rappresenta un requisito fondamentale per l'efficacia produttiva dell'azienda. Si è acquisita la consapevolezza dei risultati aziendali, del loro livello di performance e del relativo miglioramento, qualitativo e quantitativo, a cui ha contribuito la formazione. I processi formativi hanno sviluppato apprendimenti pronti per essere accolti e usati nella struttura organizzativa. L'impianto della progettualità formativa è stato ampiamente rispettato e il rapporto tra le attese organizzative e le attese individuali delle risorse aziendali è stato molto soddisfacente.

Nei colloqui è emerso il valore delle scelte metodologiche che, come abbiamo detto anche in precedenza, hanno rappresentato un fattore di successo. È emerso con chiarezza che la **formazione continua** è a pieno titolo una **risorsa privilegiata** cui l'azienda fa ricorso per sostenere e rafforzare i processi di cambiamento organizzativo necessari e connessi all'inserimento di nuove tecnologie, e per adeguare le competenze possedute dalle proprie risorse professionali alle nuove esigenze produttive. Fondimpresa rappresenta,

peraltro, il fondo delle cui risorse l'azienda si avvale, partecipando agli avvisi. Il piano di formazione in oggetto ha offerto all'azienda percorsi di apprendimento attraverso i quali sviluppare competenze, conoscenze e abilità direttamente collegate al progetto di sviluppo aziendale, che rappresenta il fondamento dello sviluppo sia organizzativo sia delle risorse umane.

L'**analisi dei bisogni** formativi aziendali, momento cruciale di rilevazione delle necessità, è stata condotta dai consulenti della società di formazione "Associazione Aster Formazione e Lavoro" sulla base delle indicazioni e degli orientamenti aziendali; sin da questa fase è stata realizzata una proficua **collaborazione con il management** e dall'analisi sono emerse le principali esigenze di aggiornamento delle competenze già possedute e consolidate fra il personale impegnato nelle attività lavorative. Vi è un continuo scambio di informazioni tra i responsabili aziendali e i consulenti e questo continuo confronto, propedeutico alla realizzazione dei corsi, rende sempre più efficace il risultato finale in merito agli interventi di formazione. Senza sapere cosa devono imparare i dipendenti, senza individuare obiettivi specifici per le attività di formazione, non è possibile progettare percorsi di training adeguati. L'approccio sistematico è importantissimo. Si tratta di un processo di raccolta e di valutazione dei dati che serve ad identificare le aree in cui è necessario un miglioramento, soprattutto quando la strategia aziendale prevede un cambiamento operativo, volto a formare tutti i dipendenti, dal top management fino ai semplici impiegati. L'analisi accurata dei fabbisogni aziendali ha permesso di identificare la distanza tra le competenze e le conoscenze "attuali" e quelle da raggiungere.

Nel colloquio effettuato, la rappresentanza aziendale ha evidenziato l'accuratezza della progettazione e la validità dell'**approccio metodologico** scelto. Questo si è rivelato un **fattore di successo** rispetto agli obiettivi di apprendimento da raggiungere. Lo scopo della formazione ha risposto in modo esaustivo **all'obiettivo di business**.

L'apprendimento cognitivo e quello operativo hanno entrambi avuto il loro spazio producendo risultati positivi sia per i lavoratori in formazione sia per l'azienda. L'azienda ha potuto verificare i risultati prodotti riscontrando un significativo cambiamento e un miglioramento non solo nelle routine lavorative singolarmente considerate ma in tutto il sistema aziendale e nel suo funzionamento.

Il management e gli stessi lavoratori coinvolti complessivamente hanno manifestato un **elevato grado di soddisfazione rispetto all'impatto** che la formazione ha avuto sui processi aziendali e sulle rispettive performance lavorative.

Quando si parla di **sostenibilità ambientale**, si parla di **futuro** e le attività formative del Piano CEA si sono efficacemente sviluppate in questa area tematica, come previsto dall'art.2 dell'Avviso 1/2018. Oggi alle imprese, quali esse siano, è richiesto da più parti un aumento della consapevolezza rispetto alla questione ambientale, unicamente ad una migliore implementazione del fattore ambiente come variabile determinante all'interno del processo produttivo e nelle procedure aziendali. Per far ciò è stato, è e sarà sempre più necessario un aggiornamento tecnico-professionale continuo e lo sviluppo delle capacità indispensabili per sapere creare valore attraverso l'utilizzo di nuove ed ecosostenibili tecnologie. La questione ambientale tende oggi a porsi in maniera trasversale alle diverse realtà economiche e sociali, accomunando aziende, come quelle appartenenti al gruppo proponente, diverse per tipologia di servizi/prodotti offerti e ambiti economici. Adottare un'economia sostenibile capace di coniugare lo sviluppo con la tutela dell'ambiente è infatti diventato un imperativo categorico e improrogabile. L'azienda, pur avendo dichiarato di voler conservare la tradizione si è aperta all'innovazione, ha compreso perfettamente l'importanza di quanto appena menzionato e la necessità di favorire la formazione di figure professionali adeguatamente competenti, anche per favorire una maggiore consapevolezza dell'intera filiera produttiva rispetto ai sistemi di gestione ambientale e di miglioramento delle prestazioni ambientali.

In conclusione, l'esperienza ha prodotto i risultati sperati dall'azienda e soprattutto ha rinsaldato la fiducia nella qualità e nell'efficacia della formazione continua finanziata attraverso Fondimpresa, definito partner fondamentale anche per il futuro. Il processo virtuoso che si è instaurato tra le parti ha migliorato l'efficienza e la flessibilità delle attività, permettendo alla Moak di raggiungere gli obiettivi prefissati.