



C.I.B.O. SICILIA

L'arte dello street food: tra genio e tradizione



A cura di

Valentina Campanella

Con il supporto di Federica Fullone, Rosalinda Toralbo e Marcello Capetta

AT Sicilia – Art. Terr. Fondimpresa.

Avviso n. 3/2018 Competitività - "F.A.R.O. Formazione Aziendale e Riqualificazione Organizzativa"

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	4
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 considerazioni riepilogative.....	8
3 IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati	9
3.2 il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazioni riepilogative	12
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	12
4.1 L'impatto della formazione.....	12
4.2 Considerazioni riepilogative	13
5 CONCLUSIONI.....	13
5.1 Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	13
5.2 Le buone prassi formative aziendali	13
5.3 Conclusioni	14

1 INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce all'interno dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente l'Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la Sicilia realizza al fine di riportare le storie aziendali dei protagonisti della formazione mettendo in luce le buone prassi replicabili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa, infatti, si traducono nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire la propria esperienza formativa.

In questo contesto si inserisce la scelta di svolgere il monitoraggio valutativo sull'attività formativa di C.I.B.O. che evidenzia un caso esemplare di come la formazione si inserisca in un momento evolutivo complesso e articolato, in cui diventa fondamentale attuare processi di "innovazione trasversale", intesa sia come processo di digitalizzazione ma anche come riqualificazione organizzativa e implementazione delle competenze per mantenere e migliorare le posizioni di leadership conquistate e per migliorare il rapporto con la clientela.

Nello specifico il rapporto in questione ha preso in analisi il piano intitolato **"F.A.R.O. Formazione aziendale e Riqualificazione organizzativa"**, presentato a valere sull' Avviso 3/2018 "Competitività", AVS/095/18I, che ha coinvolto 40 aziende operanti nel settore del commercio e della distribuzione di beni e servizi, collocate nelle Regioni Campania, Sicilia, Emilia-Romagna, Piemonte, Lombardia. Il piano, presentato dall' ATS con soggetto capofila E.I.T.D. S.c.a r.l., intendeva supportare le aziende, con personalizzati interventi formativi, nella definizione di processi di innovazione, riorganizzazione ed investimento in corso presso le aziende interessate, traferendo ai lavoratori coinvolti competenze di base trasversali, tecnico professionali e digitali necessarie a garantire un'efficace implementazione degli interventi di sviluppo, stimolando al tempo stesso la consapevolezza della centralità del proprio ruolo e della propria mansione al fine della tutela della competitività aziendale.

Inoltre, la scelta di raccontare la storia di C.I.B.O. è stata motivata dal fatto che l'azienda ha saputo attuare una politica innovativa in un settore apparentemente saturo come quello enogastronomico, rispetto al territorio di riferimento, Palermo, rendendola idonea a rappresentare un esempio di buone prassi replicabili in altri ambiti e contesti. Ma le ragioni che hanno suscitato l'interesse dei ricercatori verso questa realtà sono anche altre. Tra queste, innanzitutto, la capacità di aver saputo coniugare l'aspetto economico-aziendale a quello culturale contribuendo alla riqualificazione di una delle più belle piazze della città, che grazie a questa presenza accresce vivibilità, capacità attrattiva e identità di piccolo polo gastronomico.

Intorno a C.I.B.O., infatti, continua così a crescere un vero e proprio sistema economico che fa network con gli artigiani del gusto siciliani, di cui si riesce a sostenere l'attività e a valorizzare il lavoro. Un business geniale, che facendo leva su un'istituzione americana come il "bacon burger" ha creato quello che adesso può essere definito un impero culinario interamente targato "made in Sicily".

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Sicilia è la regione più desiderata per il turismo enogastronomico evidenziando un dato importante, che certifica la crescente rilevanza di queste esperienze turistiche tra i viaggiatori del Belpaese. E fra le città italiane, Palermo si classifica in quinta posizione fra le aspirazioni dei turisti italiani. La Sicilia, del resto, come punto d'incontro di molteplici civiltà ha ereditato dal passato anche un immenso patrimonio di gusto. Qui l'arte del cibo è vincente quasi quanto quella dei beni culturali o dei luoghi naturali che vedono l'Isola ai primi posti fra le mete di chi si mette in viaggio con l'obiettivo di scoprire, e di riscoprire, sapori unici e straordinari. Un risultato che spinge tutti gli addetti del settore a puntare ancora più forte sulla valorizzazione e sulla promozione dei prodotti tipici in una terra che oggi conta il maggior numero di presidi Slow food in Italia e che si contraddistingue per una biodiversità senza eguali.

In questo scenario si inserisce perfettamente la C.I.B.O. nata nel 2012 a Catania, dal genio Istrionico, intraprendente e lungimirante di Andrea Graziano che, per placare la sua voglia di innovazione, concepisce un'idea insolita per la piazza etnea: prendere un'istituzione della cucina americana come il bacon burger e trasformarlo e ribattezzarlo in un bec burger. Quello che potrebbe sembrare un affronto a una tradizione culinaria, capace di far storcere il naso ai più, è in realtà il segreto del successo della storia di FUD che attualmente conta 5 locali, di cui due a Catania, due a Palermo e uno a Milano e un e-commerce.

L'idea era quella di aprire un locale che serve panini americani realizzati solo con ingredienti siciliani: il cheddar viene sostituito dalla provola delle Madonie e la giusta dose di guanciale di suino nero dei Nebrodi prende il posto del bacon creando così un prodotto internazionale che rappresenta a pieno la Sicilia che abbatte ogni stereotipo rappresentato da film e luoghi comuni. Da C.I.B.O. non ci sono camerieri col cappellino e il menù non prevede i classici cannoli, le arancine siciliane o i calzoni. Qui ci si può fermare per mangiare un hamburger a pranzo e a cena fino a tarda sera – non sono pochi gli chef stellati che passano a fine servizio –, oppure anche all'ora dell'aperitivo per degustare prodotti locali artigianali come la preziosa Tuma Persa, la cui produzione è stata salvata da C.I.B.O. grazie alla campagna social #Savetumapersa dopo una frana avvenuta nel 2018 che aveva completamente bloccato la strada di accesso al caseificio che la produce.

La ricetta semplice ma efficace inventata da Graziano porta presto l'azienda a diventare una delle realtà di rilievo nel territorio etneo tanto che nel 2015 C.I.B.O. approda a Palermo sotto la guida di Gianluca Cigna. Lo store palermitano pur mantenendo l'impronta originaria riesce a crearsi un'identità propria che abbraccia le caratteristiche tipiche della Sicilia occidentale utilizzando prodotti e fornitori di questa parte della regione. E come per FUD CATANIA anche qui il successo è assicurato grazie soprattutto alla qualità del loro lavoro, alle materie prime e alle location, passando anche dal servizio ed arrivando infine alla comunicazione. In particolare, un'idea di marketing che ha fatto la differenza è stata quella di Italianizzare maccheronicamente i nomi inglesi dei panini - il "bacon burger" diventa "bec burger", oppure il famoso "cheese burger" trasformato in "cis burger". Nasce così il c.d. "FUDDISH", ovvero la lingua di FUD. Questa idea rivoluzionaria è pure valsa all'azienda il premio Semiofood per la migliore comunicazione di brand tra le aziende siciliane nel settore dell'enogastronomia, oltre a dargli un'etichetta unica nel mondo della ristorazione e del marketing al suo interno.

Tutto ciò ha fatto sì che l'effetto sull'indotto siciliano fosse immediato e il riscontro si evidenzia anche sul fatturato di alcuni tra i maggiori fornitori che hanno beneficiato negli anni di un aumento arrivando anche a fornire dal 40 al 90% della loro produzione alla catena siciliana.

Nel 2018 l'azienda forte del successo in Sicilia e dell'eco nell'ambiente enogastronomico si spinge oltre i confini regionali inaugurando il nuovo store a Milano, con l'obiettivo di rivoluzionare la percezione meneghina della cucina siciliana.

Oggi, a distanza di dieci anni dalla prima apertura a Catania, il bilancio è più che positivo: l'azienda, infatti, può contare su oltre cento collaboratori e dipendenti, riuniti sotto il claim *Fud pipol*, e soprattutto aver centrato l'obiettivo iniziale di dare origine a un progetto di spazio che racchiudesse una molteplicità di esigenze sociali, gourmet, di condivisione (oggi si direbbe sharing) unite dal fil rouge della gioia intorno alla fruizione del cibo pop, di strada, selezionato ma declinato ai massimi livelli di qualità e coniugato all'accessibilità.

Nel tempo, in parallelo, è stata creata la piattaforma di e-commerce chiamata **Onlain** al fine di allargare il raggio d'azione del mercato, ed è stato avviato un nuovo progetto di produzione diretta, la *Fud Farm*, alle pendici dell'Etna, una happy farm di nuova generazione in cui si sperimentano coltivazioni totalmente biologiche che, in funzione della stagionalità, vengono poi inviate e utilizzate nei locali.



Foto 1. Interno locale di Catania

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Alla base del successo di C.I.B.O. vi è un vero e proprio modello imprenditoriale costituito, fin dalla sua nascita, da tre elementi fondamentali: fattore umano, qualità e impatto ambientale, che, come ci spiega il management, si traducono nella difesa del valore della diversità, nella ricerca di materie prime locali di qualità e nel rispetto del territorio in cui si vive. E ciò è ben visibile fin dal primo ingresso nel locale: sulle pareti centinaia di prodotti, dal pomodoro ciliegino secco di Pachino ai capperi piccanti di Salina, una selezione di oli e vini di produttori isolani, per arrivare alla crema di mandorla siciliana. Oltre a essere tutte realizzate da piccole realtà d'eccellenza, le specialità in vendita sono accomunate dall'etichetta: non c'è una che non sia brandizzata FUD. Il progetto, infatti, che parte dalla tradizione isolana, è poi diventato una realtà contemporanea fortemente legata al territorio attraverso l'offerta di prodotti di altissima qualità riuscendo così nell'intento iniziale: far divenire il logo, che si ritrova ovunque nel negozio, un marchio di garanzia.

Ciò che si evince guardandosi attorno e ascoltando i protagonisti di C.I.B.O. è che l'innovazione non è solo la singola idea geniale dell'imprenditore ma piuttosto una sfida che riguarda tutta l'azienda e tutto il personale che lavora all'interno di essa: dal management a ogni collaboratore. Ciascuno di loro, inoltre, è motivato dalla comune volontà di crescere e specializzarsi, seguendo sempre nuove tendenze, servizi e formule emergenti,

pur mantenendo un grande legame con il territorio di appartenenza. La strada intrapresa fin qui dimostra che in un settore fortemente competitivo e apparentemente saturo, come quello della ristorazione, si può essere leader senza perdere la propria identità. Negli ultimi anni, la promozione sul web, nelle guide locali e in testate giornalistiche nazionali e internazionali, hanno portato questa realtà a essere un “must” tra le cose da fare a Palermo, allargando i punti di contatto con la clientela. “I clienti cercano esperienze personalizzate e non è semplice conquistare e mantenere la loro fedeltà” – spiega il responsabile aziendale – “e spesso la differenza tra l'offerta aziendale e quella della concorrenza si sostanzia proprio nel livello di servizio offerto al cliente”. L'orientamento al cliente diventa, quindi, una formidabile arma competitiva e punto di forza che continua a caratterizzare FUD grazie a interventi strategici che si muovono sulle competenze del personale, definendo modelli mirati di customer experience e di relationship management.

Strettamente connesso alla necessità di garantire un servizio di ristorazione con delle “esperienze” mirate ai nuovi bisogni dei consumatori, vi è la capacità dell'azienda di ricercare strumenti di innovazione adeguati all'offerta concorrenziale sempre più serrata che spinge a modelli di differenziazione. Ed è per questo che FUD ha sempre investito sulla formazione di qualità e puntale, perché come sottolinea CIGNA - “E' importantissimo mettere a disposizione strumenti formativi per i ragazzi che lavorano in azienda a prescindere dalle risorse economiche a disposizione, che derivino o meno da Fondimpresa, perché per noi la formazione continua è fondamentale. E questo vale, non soltanto per dipendenti e collaboratori, ma anche per i fornitori con i quali da alcuni anni abbiamo sviluppato dei percorsi formativi mirati”.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

C.I.B.O. è riuscita nel corso degli ultimi anni a promuovere la propria mission anche al di fuori dell'ambito territoriale esportando l'idea originale anche in altri contesti che sembravano difficili da convincere. Per tali ragioni ritiene fondamentale avere risorse umane sempre con competenze aggiornate e di elevato livello e considera la formazione come uno degli obiettivi aziendali prioritari, obiettivo da adottare attraverso un processo continuo nel tempo volto a contribuire al rafforzamento e al miglioramento della competitività nel settore. Essa, infatti, parte da un concept semplice ma efficace: studiare continuamente prodotti e servizi nuovi che dialoghino bene con il mondo FUD e adattarli all'esperienza dei nostri ristoranti.

“FUD è un punto di incontro tra un pubblico molto eterogeneo e tipologie di clienti estremamente trasversali: dal creativo al professionista, dalle famiglie con bambini al gruppo di studenti. Per ciascuno riserviamo delle attenzioni diverse: l'acqua per il tuo cane se vieni a trovarci in compagnia del tuo amico a quattro zampe, i giochi e i colori per il tuo bimbo se ti siedi con tutta la famiglia, una postazione dove ricaricare cellulare o computer se vieni a mangiare un panino in pausa pranzo ma devi anche lavorare. Sono piccole cose che fanno sentire il cliente accolto, ben voluto ed è effettivamente così, vogliamo che nei nostri ristoranti nessuno si senta escluso.”

Da ciò risulta, dunque, evidente quanto la formazione rivesta quel ruolo fondamentale non solo per mantenere alti gli standard fin qui raggiunti ma cosa ancora più importante per garantire la soddisfazione del cliente che rimane il miglior testimone del successo di una realtà come C.I.B.O.

“Sono i nostri dipendenti, i “FUD Pipol” a far crescere il successo di FUD. Cerchiamo di selezionarli, non in base alle loro esperienze, ma rispetto alla capacità di relazionarsi con la clientela, cercando di integrare il più possibile culture ed esperienze diverse. Questo ha portato a scelte coraggiose come assumere ragazzi con percorsi difficili, come rifugiati

politici ed ex-detenuti, attraverso un progetto con l'amministrazione penitenziaria. Il valore dell'accoglienza è la prima cosa che insegniamo ai ragazzi di sala. Allo staff è data la possibilità di migliorare le proprie competenze nei più svariati campi satelliti della ristorazione, frequentando corsi di lingua, di gestione aziendale, comunicazione e social media management."

L'azienda, oltre a fruire delle risorse messe a disposizione da Fondimpresa sia per il conto formazione sia per il conto di sistema, considerando il Fondo un utile ed efficace strumento di crescita delle proprie risorse umane, già da tempo investe sulla formazione. Come ci spiega il Responsabile aziendale, a prescindere dal budget disponibile, si è sempre cercato di aggiornare le competenze o farne acquisire di nuove. È importantissimo, infatti, mettere a disposizione strumenti formativi soprattutto per i ragazzi che si avvicinano per la prima volta a questo settore. Rilevante risulta poi come C.I.B.O. organizzi, parallelamente alla formazione "ordinaria", attività formative per il personale con i fornitori a dimostrazione dell'importanza che ciascuno ha nella vita dell'azienda. Inoltre, particolarmente interessante risulta l'aver sviluppato dei manuali interni di formazione per addetti sala e cucina. Questo perché, ci spiegano nell'intervista, avendo un linguaggio del tutto nuovo creato appositamente per C.I.B.O. chi entra deve comprendere e sposare il modo di lavorare.

"A qualsiasi persona che assumiamo diciamo sempre di considerare questo posto non un ristorante ma un nuovo modo di fare. È necessario azzerare le conoscenze precedenti, e ripartire da zero. Ciò che noi diamo alle persone è totalmente diverso. Ognuno ha un suo ruolo ma tutti sappiamo fare tutto. Si inizia con conoscenza generica e poi si avvia una crescita personale. Negli altri posti entri a fare il cameriere e fai quello, qui no. Qui si fa un tipo di ristorazione innovativa. La figura del cameriere è stata sminuita nel corso del tempo. Oggi difficilmente si sceglie di fare il cameriere. Qui chi si ha la possibilità di crescere. Laura (Responsabile del personale, n.d.r.) è entrata in sala, poi è diventata capo sala, oggi è una responsabile, si occupa del personale. Laura continua a fare ciò che faceva prima se serve ma nel tempo ha acquisito mansioni e valore. E' cresciuta. All'interno di Food fare il cameriere è l'inizio di una crescita. A Palermo fare il cameriere è non avere alternative. Deve invece essere una scelta."

Per tale motivo l'azienda ha partecipato al piano formativo **F.A.R.O.:** 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 **l'innovazione organizzativa e di processo**

2.4 Considerazioni riepilogative

Il ruolo di leader nel settore street food di C.I.B.O. e la loro capacità di sapersi reinventare ed evolversi richiede un costante aggiornamento ed innovazione dei processi aziendali, in particolare quelli relativi al mantenimento di elevati standard. In questo contesto, l'azienda, oltre ad aver realizzato importanti investimenti su nuove aperture, assegna un'importanza strategica al miglioramento continuo delle competenze del proprio personale, assumendo un approccio di formazione continua. Ed in questo senso la partecipazione al piano formativo in oggetto risponde ad una chiara strategia aziendale che si propone di adottare con maggior attenzione ed efficacia l'adozione di tutti quei processi utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il piano è stato

considerato appropriato per le esigenze individuate come uno strumento opportuno per formare il gruppo in un percorso composto da azioni formative che partendo dall'esame dei fabbisogni, andassero poi a valutare la situazione aziendale e agissero in termini di cambiamenti operativi da apportare, valutandone la fattibilità ed il possibile e concreto impatto sul mercato.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi dei fabbisogni, metodologie e risultati

Nel caso di C.I.B.O. la mappatura dei fabbisogni, fatta di concerto con i referenti aziendali, è stata funzionale alla rilevazione delle esigenze della stessa, alla luce del contesto economico attuale, delle sfide che pone e delle criticità che ostacolano la capacità delle imprese di adeguarsi alle trasformazioni di mercato in atto.

L'intero percorso è stato seguito, per quanto riguarda C.I.B.O., dalla società di consulenza CIVITA S.r.l. attiva da anni nel settore della Formazione, che opera al fianco delle imprese offrendo strumenti innovativi per lo sviluppo delle Risorse Umane e promuovendo iniziative che possano contribuire ad uno sviluppo di qualità del sistema economico-territoriale

Le modalità di realizzazione dell'analisi dei fabbisogni hanno consentito di procedere alla coerente definizione degli obiettivi e dell'articolazione del piano. Essa è stata effettuata mediante la somministrazione di questionari e la realizzazione di interviste strutturate a referenti di aziende operanti nel settore commercio. Entrambi gli strumenti sono stati articolati in specifici quesiti elaborati sulla base di quanto rilevato da un'analisi desk di contesto mediante cui sono state indagate le principali dinamiche di settore, e ciò ha permesso di procedere alla realistica identificazione di gap di competenze tecniche, organizzative e procedurali funzionali all'avvio di progetti/interventi di sviluppo o investimento dell'azienda di appartenenza in grado di potenziare la competitività in considerazione dei nuovi sviluppi oggettivi relativi al settore commercio.

I risultati dell'analisi dei fabbisogni sono stati complessivamente soddisfacenti in quanto ha consentito di identificare con facilità le tre aree tematiche su cui è stato poi incentrato il Piano e di elaborare di conseguenza i programmi operativi per la formazione dei lavoratori individuati. Si evidenzia infatti che le valutazioni dei referenti aziendali espresse con la compilazione dei questionari e la successiva partecipazione alle interviste sono emerse quali pienamente indicative delle effettive esigenze formative con riferimento a specifiche figure professionali, pertanto si è provveduto a sistematizzarle e rielaborarle mediante la costruzione di uno specifico catalogo di supporto alla scelta definitiva da parte delle aziende dei percorsi inclusi nel Piano formativo F.A.R.O.

3.2 il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Come si accennava nei paragrafi precedenti **F.A.R.O.** è un Piano formativo settoriale commercio e servizi che ha coinvolto n. 40 aziende operanti nel settore del commercio e della distribuzione di beni e servizi, collocate nelle Regioni Campania, Sicilia, Emilia-Romagna, Piemonte, Lombardia. Il progetto, presentato dal Soggetto Attuatore composto da E.I.T.D. S.r.l., scaturisce da una azione di analisi della domanda realizzata a valere su un campione di circa 200 aziende appartenenti alla rete dei soggetti presentatori, campione nell'ambito del quale è stato possibile individuare quelle realtà produttive caratterizzate in primo luogo da un comune fabbisogno formativo incentrato su quelli che sono stati identificati quali drivers dirimenti per la competitività del settore, ovvero:

- Innovazione dell'organizzazione e dei processi distributivi in una prospettiva di total quality e re-branding;
- Digitalizzazione dei processi e dei dati per la semplificazione ed efficientamento delle attività commerciali;
- Potenziamento ed ottimizzazione delle piattaforme di e-commerce e delle connesse soluzioni di digital marketing per l'accesso ai nuovi mercati.

In tal senso ci si è orientati su una definizione chiara e precisa dell'oggetto di intervento delle attività formative e del Piano nel suo complesso attraverso la somministrazione di un questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi, teso alla rilevazione di principali conoscenze e abilità – tecnico professionali e/o trasversali – da migliorare, specializzare o sviluppare ex novo, in quanto strategiche per la corretta ed efficace esecuzione dei processi lavorativi, coerentemente con le strategie aziendali e la realizzazione di un incontro tra le figure preposte alla gestione della didattica del Piano, funzionale alla rielaborazione approfondita delle valutazioni emerse dal questionario somministrato, per procedere in tal modo alla definizione e programmazione operativa degli interventi formativi.

Per quanto riguarda, invece, le modalità di intervento la loro definizione ha coinciso con l'attivazione di specifici processi e strategie di supporto alle aziende per la definizione dettagliata della programmazione didattica, di concerto con le stesse e in conformità a quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni e nelle aree tematiche previste dal Piano formativo. L'obiettivo è stato quello di offrire alle aziende aderenti al Piano un supporto preliminare adeguato e concreto con riferimento all'articolazione della formazione, in conformità alle esigenze generate di sviluppo, commercializzazione e ampliamento organizzativo, sia rispetto alla didattica, sia rispetto all'organizzazione e pianificazione delle attività, con particolare riferimento a ruoli e mansioni dei lavoratori interessati.

Nell'ambito delle attività svolte, il piano formativo FARO è stato elaborato sulla base di criteri logici e organizzativi volti a garantire la diretta connessione tra le attività previste, sia quelle preparatorie e di accompagnamento, sia quelle formative e non formative.

In merito alle attività di accompagnamento, durante le interviste è stato rilevato come queste siano state particolarmente importanti per la riuscita dell'intero progetto. Obiettivo dell'attività è stato quello di agevolare, con le azioni previste, l'interesse e la motivazione dei lavoratori destinatari della formazione, stimolandoli alla partecipazione attiva e alla volontà di potenziare le proprie conoscenze e abilità, allo scopo di contribuire fattivamente alla corretta implementazione, all'interno dei processi di lavoro, delle strategie aziendali.

Tale azione è stata realizzata su un duplice livello: da una parte l'accompagnamento degli allievi, al fine di ingenerare in essi motivazione e interesse verso l'impatto della formazione sui processi di lavoro e i relativi risultati, e dall'altra l'orientamento/formazione dei docenti, al fine di allineare le metodologie didattiche e il livello di apprendimento dei lavoratori coinvolti ai fabbisogni aziendali.

L'accompagnamento degli allievi è stato realizzato attraverso la preliminare analisi delle best practices già esistenti in merito a metodologie didattiche e formative implicanti la partecipazione attiva dei lavoratori e l'elaborazione delle informazioni e costruzione di modelli didattici adattati allo specifico contesto, nonché al livello di conoscenze, di comportamento, di attitudine dei lavoratori di volta in volta partecipanti ai percorsi formativi, alle specifiche strategie commerciali e di innovazione organizzativa.

Con riferimento, invece, all'orientamento/formazione dei docenti è stata realizzata una sessione di "formazione ai docenti" presso la sede del Soggetto Attuatore, durante la quale sono state fornite valutazioni e strumenti inerenti le metodologie didattiche e formative prescelte sulla base delle specificità aziendali, con

particolare riferimento al trasferimento/perfezionamento di competenze in linea con le strategie aziendali in implementazione dei processi commerciali, marketing e digital marketing e digitalizzazione dei processi commerciali e e-commerce, coerentemente con le tematiche formative previste dal Piano.

Ulteriore obiettivo del piano è stato poi quello di permettere ai lavoratori di usufruire di percorsi formativi “motivanti”, perché modellati sulla base delle specificità aziendali e dei processi produttivi e organizzativi, favorendo il confronto tra aziende e lavoratori, grazie all’erogazione di azioni in modalità interaziendale. In tal senso l’attività di progettazione vera e propria ha previsto due fasi:

- Macro-progettazione e strutturazione del Piano, realizzata dopo la pubblicazione dell’Avviso e prima della presentazione del Piano stesso;
- Progettazione esecutiva, avvenuta in seguito all’eventuale approvazione del Piano formativo, contestualmente all’ulteriore fase di analisi e ricognizione delle esigenze aziendali e dei fabbisogni formativi.

Sono state definite le azioni del Piano mediante Logical Frame Work Approach, metodologia progettuale volta ad identificare dapprima gli obiettivi di progetto, identificando al contempo i fattori esterni, ovvero tutte quelle condizioni che possono influenzare la realizzazione o il successo del progetto, e procedendo poi secondo un approccio logico alla strutturazione efficace delle attività. In seguito si è fatta un’ulteriore diagnosi e rilevazione e convalida dei fabbisogni formativi delle aziende partecipanti in maniera direttamente esecutiva i singoli percorsi da erogare.

Il processo formativo ha preso avvio con la comunicazione di approvazione del Piano da parte di Fondimpresa a cui ha fatto seguito la programmazione didattica caratterizzata da incontri di coordinamento che hanno coinvolto coordinatori didattici, consulenti, docenti e responsabili aziendali ed hanno avuto come obiettivo:

- Sviluppare in modo puntuale i contenuti da trattare in base alle aspettative dell’azienda;
- Individuare i dipendenti da mettere in formazione;
- Calendarizzare l’azione formativa definendone anche gli aspetti logistici, sia didattici, sia di location.

Il Piano FARO ha previsto 25 percorsi formativi differenti e 55 azioni formative afferenti alle tre aree tematiche ritenute più coerenti a quanto emerso dall’analisi dei fabbisogni formativi delle aziende aderenti: Innovazione dell’organizzazione; Digitalizzazione dei processi aziendali; Commercio elettronico. Nello specifico ‘C.I.B.O. ha partecipato alle azioni formative dell’area Innovazione al fine di introdurre una soluzione CRM che consentisse di facilitare i processi di organizzazione della sala e di gestione delle prenotazioni e ha pianificato l’acquisto di un nuovo ed innovativo software dedicato al settore del commercio e della distribuzione.

Infine le azioni formative si sono concluse con la **certificazione delle competenze**, per rispondere all’esigenza di garantire, alle aziende e ai lavoratori, l’avvio di un percorso più ampio e complesso di qualificazione delle conoscenze ritenute fondamentali per i lavoratori nell’obiettivo di potenziare in modo continuativo una individuale specializzazione professionale. Nel caso di C.I.B.O., così come per le altre aziende siciliane, è stata attuata una procedura di certificazione posta in essere dal Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell’Università degli studi di Catania.

3.3 Considerazioni riepilogative

In conclusione, il piano formativo F.A.R.O. si è inserito coerentemente negli obiettivi aziendali risultando decisivo per l'introduzione di una soluzione CRM che di fatto ha consentito una riorganizzazione del lavoro adeguata alle esigenze attuali. La formazione del personale coinvolto ha permesso di sviluppare, approfondire ed applicare le conoscenze trasmesse dai docenti, contestualizzandole alla realtà aziendale e sviluppando azioni di correzione e miglioramento in tutta la struttura produttiva ed organizzativa di C.I.B.O. Infine, il piano è stato realizzato rispettando pienamente la progettazione effettuata, seppur con alcune modifiche apportate in itinere, per rispondere con coerenza ai fabbisogni formativi mappati, evidenziando una stretta collaborazione tra soggetto destinatario e soggetto formatore che ha permesso di centrare gli obiettivi del piano e raggiungerli. L'analisi dei fabbisogni formativi e la metodologia utilizzata per mapparli nonché la partecipazione a tutto il processo progettuale dei responsabili aziendali ha permesso di identificare con precisione le aree tematiche di interesse, e di "personalizzare" il piano in modo tale da renderlo pienamente efficiente ed efficace.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Il cambiamento sul lavoro generato dalla formazione è la miglior prova dell'impatto positivo che essa ha avuto sui dipendenti che si sono ritrovati ad avere maggiori e più qualificate competenze che si traducono in un accrescimento della produttività. L'impatto della formazione conformemente agli obiettivi prefissati ed ai risultati attesi si può, quindi, collegare direttamente all'azione formativa realizzata da C.I.B.O., l'Innovazione dell'organizzazione, la quale in primo luogo ha gettato le basi teoriche ed operative necessarie all'impresa per adottare una soluzione CRM che ha consentito di facilitare i processi di organizzazione della sala e di gestione delle prenotazioni e in secondo luogo l'azienda ha potuto pianificare l'acquisito di un nuovo ed innovativo software dedicato al settore del commercio e della distribuzione che ha permesso di stare al passo con un nuovo modo di fare marketing e customer satisfaction.

Dalla fine del progetto, l'impresa è riuscita a sviluppare ed implementare in autonomia un processo di riorganizzazione interna e di parallela ricerca di nuovi prodotti e mercati in linea con quanto delineato nel processo formativo. E come riconosciuto dal management, tale processo ha iniziato a concretizzarsi per merito dello "stimolo" ricevuto attraverso la formazione.

Anche durante la pandemia, la formazione non ha smesso di aver un ruolo centrale. Il gruppo, infatti, è rimasto. Ci raccontano i dipendenti intervistati che ogni pomeriggio venivano organizzati incontri zoom di formazione con un fornitore diverso. Nell'anno di blocco totale si faceva formazione, ogni giorno: corsi sui social media, corso d'inglese, gusti golosi, marketing. Questo è stato anche un modo per tenere il gruppo coeso, per vivere la pandemia in "allegria". Hanno anche inciso una canzone con tanto di video, visibile su tutte le piattaforme social e in streaming.

La formazione, dunque, come mezzo per non perdere di vista gli obiettivi comuni e per lo sviluppo di progetti, quali ad esempio quello del manuale interno.

"Ogni gruppo si occupava di un argomento. Non sapevamo se la pandemia sarebbe durata un giorno o un anno e avere comunque appuntamenti fissi (anche interviste con chef) è stato importante. Normalmente ci saremmo persi e invece siamo rimasti uniti. Non è stato semplice, ma teniamo molto al gruppo e ce l'abbiamo fatta."

4.2 Considerazioni riepilogative

Sulla base di quanto esposto fin qui è evidente come il piano formativo sia stato attuato rispettando cronogrammi e contenuti e come abbia avuto un impatto aziendale importante perché ha aperto agli sviluppi successivi in relazione all'ampliamento ed approfondimento delle conoscenze nel settore.

In questa direzione, successivamente alla fine del piano, C.I.B.O. ha proseguito autonomamente con ulteriori interventi specifici e contestualizzati alla propria realtà aziendale: tale percorso ha visto coinvolte altre risorse umane aziendali oltre a quelle che hanno partecipato al piano formativo F.A.R.O. L'aver intrapreso questo percorso ha permesso all'impresa di testare la fattibilità delle competenze acquisite e degli strumenti adottati, ed ha inoltre condotto a rilevare nuovi fabbisogni formativi all'interno al fine di progettare una ulteriore formazione per rimanere nel processo e restare in linea con i con un mercato sempre in evoluzione.

5 CONCLUSIONI

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

In linea generale, tra i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione erogata dal piano e che hanno permesso il suo corretto svolgimento, si rileva la rispondenza fra le attività formative con gli obiettivi strategici aziendali e lo stimolo che ha rappresentato il piano per i partecipanti.

Il processo inerente alla valutazione dell'apprendimento è stato perfettamente in linea con le aspettative del Piano. Inoltre, nonostante le difficoltà dovute alla pandemia da COVID-19, si è gestita efficacemente la formazione a distanza, soprattutto nei percorsi formativi con un taglio maggiormente pratico, dove è imprescindibile un'interazione diretta tra discente e docente: i corsi previsti con modalità "Aula" sono stati interamente erogati attraverso la teleformazione, mentre quelli più pratici e personalizzati su specifiche esigenze aziendali, sono stati erogati attraverso la modalità "Affiancamento" e svolti, quindi, in presenza, adottando tutte le misure per il contenimento COVID.

Nello specifico gli elementi positivi si possono sintetizzare così: il corretto svolgimento del processo di analisi ed identificazione puntuale del fabbisogno formativo - che ha visto una stretta collaborazione tra soggetto attuatore ed impresa e l'uso di appropriati strumenti di rilevazione; l'attiva partecipazione dei discenti - , responsabili di importanti aree aziendali, che ha permesso all'impresa di ricevere gli input necessari per lo sviluppo futuro nelle tematiche affrontate nelle azioni formative; l'elevato livello di partecipazione e motivazione dei partecipanti.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In relazione al piano formativo F.A.R.O., le buone prassi formative aziendali si riferiscono, in particolare, al ruolo che lo stesso ha rappresentato per C.I.B.O. nello sviluppo ed implementazione delle proprie strategie aziendali relative all'introduzione di nuovi strumenti che rispondano alla necessità di garantire un servizio di ristorazione con delle "esperienze" mirate ai nuovi bisogni dei consumatori, senza tralasciare la ricerca nuovi processi di innovazione adeguati all'offerta concorrenziale sempre più serrata e che spinge a modelli di differenziazione. In questa direzione, è stato raggiunto uno dei risultati attesi del piano formativo da parte

dell'impresa, ovvero l'orientamento al cliente che diventa una formidabile arma competitiva e punto di forza e l'approfondire e conoscere i percorsi aziendali di cambiamento per dar seguito alla propria strategia crescita. Come riferito dagli intervistati, si rileva che il presente piano formativo ha contribuito a innescare un processo di cambiamento profondo nell'impresa, che l'ha condotta ad implementare nuove soluzioni produttive ed organizzative in linea con il concetto di innovazione che si basa essenzialmente sui tre fattori cari al fondatore di FUD, e soprattutto ruota intorno a tutto il personale dell'azienda. Ciascuno di loro è motivato dalla comune volontà di crescere e specializzarsi, seguendo sempre nuove tendenze, servizi e formule emergenti, pur mantenendo un grande legame con il territorio di appartenenza. La strada intrapresa fin qui dimostra che in un settore fortemente competitivo e apparentemente saturo, come quello della ristorazione, si può essere leader senza perdere la propria identità

5.3 Conclusioni

In conclusione, durante le interviste è emerso, come il piano formativo, lineare, concreto, abbia permesso all'impresa di formare adeguatamente il proprio personale e riuscire a metterlo nelle condizioni di affrontare e risolvere le criticità interne individuate chiaramente sia a livello di obiettivi strategici aziendali che di analisi dei corrispondenti fabbisogni formativi.

In questo senso il piano formativo "F.A.R.O. può essere ritenuto una buona prassi, perfettamente sostenibile in altre realtà produttive e in altri ambiti territoriali. Questo non solo per le tematiche affrontate che sono di rilevanza strategica per il settore della ristorazione, ma anche per la qualità del piano formativo. Infatti, la coerenza tra obiettivi strategici a lungo termine, obiettivi aziendali legati alla formazione e performance realizzate è stato un elemento chiave per il successo dell'intero percorso di innovazione che ha tradotto in azioni concrete la filosofia di C.I.B.O.: l'innovazione non è solo la singola idea geniale dell'imprenditore ma piuttosto una sfida che riguarda tutta l'azienda.

E questa sfida C.I.B.O. sembra averla vinta a pieno titolo.

