

AT VENETO

IDB srl

Internazionalizzazione

“Lavorare americano per vendere italiano”

Componente team di monitoraggio: Natascia Porcellato

DATI SUL PERCORSO FORMATIVO REALIZZATO (CONTO FORMAZIONE)

CODICE IDENTIFICATIVO DEL PIANO: n. 220198 presentato il 23.10.2018

TIPOLOGIA DEL PIANO: piano aziendale

TITOLO DEL PIANO: “Formazione sulla sicurezza alimentare in IDB”

La normativa statunitense in materia di sicurezza alimentare (44 ore)

SOMMARIO

1 INTRODUZIONE	4
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	
2.5 Considerazioni riepilogative	
3 IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	
3.2 il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	
3.3 Considerazione riepilogative	
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1 L'impatto della formazione	
4.2 Considerazione riepilogative	
5 CONCLUSIONI	16
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	
5.3 Conclusioni	

1 INTRODUZIONE

Industria Dolciaria Borsari si contraddistingue per la sua storia e la sua capacità di mantenersi in un equilibrio difficile tra artigianalità e produzioni industriali, rappresentando idealmente un Made in Italy alimentare che trova nei paesi esteri un mercato attento e potenzialmente ampio.

La presenza del gruppo in questo senso è già consistente, ma le modifiche normative introdotte durante la Presidenza Obama e andate via via definendosi rischiavano di compromettere l'export verso questo Paese.

L'azienda, inoltre, aveva già visto finanziati da Fondimpresa altri corsi a sostegno della sua vocazione internazionale in particolare verso gli Stati Uniti.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

IL SETTORE. In linea generale, il settore agroalimentare ha retto meglio di altri l'impatto della pandemia: +7,4% nel 2020, con il settore dei prodotti confezionati (+8%) e dei freschi (+5,9%) a trainare il comparto¹. Nella tenuta generale, tuttavia, ci sono comparti, come quello dei dolci da ricorrenza, che invece ne hanno subito in maniera severa le conseguenze. In particolare, è la Pasqua del 2020 a costituire un primo elemento di crisi. Giunta in pieno lock-down, ha creato un impatto severo per quello che è il secondo picco di produzione e vendita annuale, dopo il Natale, con cancellazioni di ordini e produzione invenduta. Anche il Natale del 2020 non è stato particolarmente brillante: la limitatissima mobilità che ha caratterizzato tutto il periodo natalizio, unita alla cancellazione di tutti quegli eventi collaterali alle festività, come cene aziendali, o il ridimensionamento della tradizione dei pacchi-regalo, ha portato il comparto a segnare nel 2020 una flessione complessiva del -12% rispetto al 2019². Sull'anno, inoltre, hanno pesato anche le difficoltà legate all'export: per il settore agroalimentare, l'incremento su base annua si è ridotto dal +7 segnato nel 2019 al +1,7 del 2020.

IDB. Quella che oggi è Industria Dolciaria Borsari nasce a Badia Polesine (Rovigo) come piccola pasticceria artigianale a gestione familiare nel corso degli anni '30. Successivamente, con lo sviluppo e la crescita, e negli anni '50 si afferma come IDB-Industria Dolciaria Borsari nella produzione di fette biscottate e prodotti lievitati da ricorrenza attraverso una organizzazione più strutturata. Il nome Borsari viene scelto per omaggiare la Porta Borsari di Verona e per creare un collegamento con la città che ha dato i natali a pandoro e panettone. Negli anni '70 e '80, con il boom dei cosiddetti "prodotti da ricorrenza" come panettoni e pandori, conosce una grande affermazione e si posiziona tra i leader premium del settore, anche attraverso l'introduzione di innovazioni di prodotto come le farciture. Uno dei suoi fondatori, Umberto Golfetti, scomparso nel 2018, fu infatti l'inventore del primo panettone farcito al cioccolato, il "Testa di Moro Borsari"³, sostenuto da una grande campagna pubblicitaria studiata dal prestigioso Studio Testa e apparsa sulle principali testate televisive nazionali.

Alla morte di uno dei due soci, l'azienda conosce un periodo di crisi e iniziano diversi passaggi societari: un gruppo statunitense, la Lazzaroni di Varese, il Salumificio Citterio si susseguono nella proprietà, rendendo lo stabilimento di Badia Polesine un sito produttivo, anche se alla guida dell'azienda viene sempre lasciato

¹ <https://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/11373>

² <https://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/11377>

³ <https://www.polesine24.it/24/2018/12/20/news/addio-a-umberto-golfetti-grande-imprenditore-dolciario-34878/>

Golfetti. In questa fase, i marchi propri vengono messi in secondo piano in favore di una produzione per conto terzi, in particolare per conto della Grande Distribuzione Organizzata: è in questa fase che inizia una collaborazione trentennale con Esselunga. Sempre in questa fase, cambia il nome dell'azienda che diviene Industria Dolciaria Badia.

Nel 2000 la storia di IDB incontra quella della famiglia Muzzi. Originaria di Foligno, l'avventura imprenditoriale della famiglia Muzzi nasce nel 1795 con un laboratorio di confetteria di semi di anice nel piccolo comune umbro⁴, sviluppate successivamente in pasticcerie. Alle soglie del nuovo millennio, l'azienda possiede una catena di pasticceria in centro Italia e acquisisce IDB. Nel 2001, la nuova ragione sociale: torna la denominazione Industria Dolciaria Borsari-IDB srl, sotto la guida di Andrea Muzzi, terza generazione di una dinastia di pasticceri. Il titolare, che all'epoca aveva 35 anni, si trasferisce dall'Umbria al Veneto e dedica la sua prima parte di vita imprenditoriale a riprendere in mano tutta la rete commerciale e torna a lavorare sul prestigio del marchio proprio.

È con la guida di Muzzi che ci saranno anche le acquisizioni successive che portano attualmente l'azienda ad avere oggi un'articolata offerta composta di ben otto storici marchi: Borsari Maestri Pasticceri, Muzzi Antica Pasticceria, Giovanni Cova & C., Bedetti Torrone, Scar Pier Confiserie D'excellence, Muzzi Tommaso, Golfetti e La Torinese. Tutte queste differenti realtà custodiscono e perpetuano vere storie artigianali fatte di passione ed eccellenza. L'azienda, nonostante i numeri, infatti, è fortemente artigianale, con una particolare attenzione alla qualità del prodotto: tutto è fatto a mano, compreso il packaging.

Gli stabilimenti produttivi sono 4: Badia Polesine (anche headquarter del gruppo, specializzato in lievitati di tradizione con metodo veneto e pasta frolla), Torino (lievitati di tradizione e metodo piemontese), Falconara (torroni tradizionali) e Foligno (pasta frolla e biscotteria).

Figura 1 - IDB Group: le sedi



Fonte: <http://www.idbgroup.it/>

⁴ <https://pasticceriamuzzi.com/la-storia/>

Oltre ad acquisire marchi storici, la guida di Muzzi, seguendo la propria tradizione familiare e le proprie radici, sviluppa la parte di retail attraverso l'apertura o l'acquisizione di punti vendita diretti di pasticceria fresca. A Badia è stato aperto nel 2014 una caffetteria, divenuta poi vero e proprio servizio di ristorazione nel 2016, mentre a Milano nel 2015 viene inaugurato un bistrot in zona Brera, il cuore milanese, con il marchio Giovanni Cova. Queste nuove aperture si aggiungono a quelli già presenti a Foligno e Falconara. A Rovigo IDB si è recentemente assicurata la gestione dello storico Caffè Borsa⁵, nel centro della città, che sarà aperto nei prossimi mesi.

Dal punto di vista del fatturato, con la guida Muzzi l'azienda conosce un'escalation continua dal 2001 fino al 2019, con uno stallo registrato nel 2020, con continue crescite di marchi, dipendenti, fatturato e utili. Oggi, IDB conta su quasi 500 dipendenti nei momenti di massima produzione e un fatturato di 50milioni di euro, di cui il 30% derivante dall'export.

L'azienda è collocata nel settore alimentare ed è specializzata in prodotti di fascia premium, caratterizzati da artigianalità, scelta accurata di materie prime, spinta verso la ricerca e sviluppo e forte attenzione a packaging, attraverso l'incartamento a mano dei prodotti.

Industria Dolciaria Borsari è caratterizzata da grande attenzione verso la sicurezza alimentare, la sua sostenibilità e l'etica⁶. Riportiamo i tratti principali che ne caratterizzano il profilo sotto questi punti di vista:

- sistema di certificazione BRC (British Retail Consortium) alla versione 8. L'adozione di un sistema di tracciabilità e monitoraggio ambientale è fatta al fine di garantire i più alti livelli di sicurezza rispetto a sofisticazioni, frodi alimentari e tutela alimentare
- Certificazione Biologica – Etica e di Sostenibilità: promossa dal CCPB, l'organismo di certificazione e controllo dei prodotti biologici ed eco-sostenibili agroalimentari, interessa oggi una parte della produzione
- Certificazione Agrovit per l'accertamento dei criteri qualitativi e delle fasi di produzione delle uova
- Certificazione RSPO, il principale standard di sostenibilità a livello internazionale sull'origine dell'olio di palma utilizzato
- IDB Group è OGM FREE
- Dal punto di vista procedurale e metodologico, l'azienda attua il modello di Deming "PDCA" Plan-Do-Check-Act con l'obiettivo di migliorare, costantemente il proprio operato. Il sistema coinvolge gran parte dei processi aziendali quali approvvigionamenti, produzione, confezionamento, ricerca e sviluppo, progettazione, marketing e post-vendita e della supply chain, con frequenti verifiche di analisi e miglioramento.
- Tutto l'eco-sistema produttivo risponde alle norme HACCP e analoghe internazionali (FSMA USA) garantendo il mercato secondo i più elevati standard

⁵ <https://www.ilrestodelcarlino.it/rovigo/cronaca/borsari-prende-le-redini-del-caffe-borsa-1.6328286>

⁶ <https://www.myfruit.it/frutta-a-guscio-ed-essicata/2020/03/industria-dolciaria-borsari-un-2020-allinsegna-sicurezza-responsabilita-sociale.html>

- IDB Group dispone di un proprio depuratore per la ri-emissione delle acque reflue ma anche di un controllo costante sulle emissioni in atmosfera con una prospettiva futura di ulteriori contenimenti grazie a proprie progettualità e studi su geotermia e termovalorizzazione. L'azienda produce direttamente elettricità da fonti alternative (fotovoltaico) per ben 450 kWh, esegue da anni la raccolta differenziata e più recentemente ha installato due colonnine di ricarica auto elettriche nel proprio parcheggio
- Sicurezza sul Lavoro: L'azienda applica tutte le disposizioni dettate del D.Lgs 81/2008, in materia di salute e sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori nei luoghi di lavoro, ha aderito volontariamente al sistema OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) una certificazione inglese che persegue buone prassi e metodologie applicate alla tutela, salute e sicurezza dei lavoratori
- Certificazione Etica SA8000 che "favorisce un miglioramento dell'immagine aziendale, dei rapporti tra azienda, lavoratori e sindacati, controlla l'eticità dei fornitori, migliora i rapporti con le Istituzioni ed i Clienti"⁷

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Industria Dolciaria Borsari opera in un settore tradizionale che fa dell'artigianalità il suo punto fermo. Il prestigio e il successo dei prodotti sono infatti per la maggior parte affidati proprio alle ricette storiche, a cui tuttavia si affianca una costante ricerca di nuove formule e nuove tecniche.

L'orientamento all'innovazione di IDB è affidato soprattutto a questioni di tipo gestionale e impiantistico e i numerosi interventi messi in atto sono a testimoniarlo. Dalla sede iniziale posta in centro a Badia Polesine, a ridosso della ferrovia, negli anni '70 lo stabilimento viene trasferito nella sua attuale sede, sita in zona industriale. I 4.000 mq allestiti al tempo sono però entro breve tempo insufficienti e attraverso un processo di continuo investimento e ammodernamento, oggi l'insediamento supera i 20.000 mq. Anche oggi, il focus è sull'impiantistica: è in fase di progettazione una riorganizzazione delle linee esistenti e la costruzione di nuove linee separate da attuare nel biennio 2022-2023.

L'orientamento è alla massima flessibilità rispetto alle richieste del cliente che può contare su produzioni anche molto contenute (5.000 pezzi) personalizzate, con servizio anche di supporto grafico per etichettatura e packaging.

Nello sviluppo strategico aziendale, inoltre, trova spazio la presenza sul mercato estero, e statunitense, in modo particolare, al quale si cerca di rispondere sia con innovazioni di prodotto che con una presenza

⁷ http://www.idbgroup.it/certificati/politica%20SA8000_2014.pdf

sempre più consolidata. I maggiori mercati esteri (anche se l'export coinvolge oltre 60 paesi) per IDB sono l'Europa, gli Stati Uniti e il Sud America⁸.

Nelle future strategie dell'azienda si ritrova inoltre l'espansione del settore della ristorazione e della vendita al dettaglio, seguendo la tradizione familiare della famiglia Muzzi.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

La formazione erogata si inserisce nella garanzia di presenza e consolidamento della presenza di IDB nel mercato estero e in particolare quello statunitense. A partire dalla revisione del sistema sanitario a statunitense attuata dal Presidente Obama, infatti, è stato anche introdotto il *Food Safety Modernization Act-FSMA* che delega la Food and Drug Administration (FDA) all'istituzione e alla regolamentazione degli standard di sicurezza alimentare per coltivazione, lavorazione, imballaggio, stoccaggio e distribuzione di prodotti alimentari nazionali e importati. Entrato in vigore nel 2011, ha dato il via a una serie di regole che definiscono i requisiti minimi che le attività alimentari devono implementare nelle fasi di produzione, gestione e/o distribuzione di alimenti per la vendita e il consumo negli Stati Uniti⁹.

Data la presenza commerciale di IDB negli Stati Uniti, sulla questione non sono mancati gli stimoli, provenienti soprattutto dagli uffici commerciali. L'azienda coinvolge a questo punto una serie di esperti per capire cosa stesse accadendo oltreoceano e come agire. Compreso che la necessità era di adeguare gli stabilimenti non tanto in termini impiantistici, quanto di mentalità e logica di azione nella gestione del processo, l'obiettivo è stato quindi quello di coinvolgere diverse figure nella formazione per ottemperare alle prescrizioni americane e garantire l'export senza interruzioni o ritardi.

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

Non si sono raccolte informazioni.

2.5 Considerazioni riepilogative

IDB sta attuando una strategia su più livelli di sviluppo:

⁸ <https://www.economymagazine.it/finanziare-l-impresa/2017/05/12/news/idb-group-la-dolcezza-che-fa-rima-con-letica-73/>

⁹ <https://www.foodchainid.com/it/food-safety-modernization-act/>

- o Sviluppo della rete di caffè, bistrot e ristoranti
- o Garantire e rendere più solida la presenza dei marchi del gruppo nel mercato estero, e in particolare negli Stati Uniti, comprendendo la logica che sorregge le procedure di controllo alimentare per l'adeguamento e l'esportazione dei prodotti
- o Investimenti sulla riorganizzazione e l'ammodernamento dello stabilimento di Badia Polesine

In tema di formazione, l'impresa si è mossa cercando di anticipare le scadenze imposte dalle innovazioni legislative del Presidente Obama e ha attuato una revisione delle modalità di gestione produttiva e amministrativa in favore di quanto si profilava oltreoceano.

3 IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Nel formulario del Piano Formativo 220198 di IDB si legge, tra le motivazioni dell'intervento: *"In un'ottica di innalzamento della performance aziendale e di internazionalizzazione, Industria Dolciaria Borsari intende avviare un percorso formativo specialistico avente la finalità di arricchire le competenze dei lavoratori per il raggiungimento dei risultati aziendali. Nel dettaglio il percorso formativo si concentra sulla tematica della sicurezza alimentare con particolare riferimento alla normativa statunitense."* (pag. 2)

Come già accennato, lo stimolo verso questo specifico bisogno formativo è nato dalle innovazioni legislative introdotte negli Stati Uniti. Il problema viene posto in prima istanza proprio dai buyer che in quel momento operavano verso oltreoceano e da un consulente, esperto di sicurezza alimentare internazionale, che collaborava con l'azienda in relazione ad un cliente inglese di primo livello che era molto presente -con controlli mensili- in azienda proprio in relazione alla tematica della sicurezza alimentare.

Garantire la conservazione dei clienti oltreoceano attraverso l'adeguamento alle novità legislative che andavano profilandosi è stata la molla che ha fatto scattare il bisogno formativo.

Da qui, è iniziato il dialogo con una serie di consulenti e docenti che avevano già lavorato con l'azienda per altri corsi di aggiornamento e che li aveva affiancati in particolare nella gestione dei rapporti e delle certificazioni con un'azienda della grande distribuzione inglese. Questa conoscenza pregressa ha consentito di ottimizzare i tempi in quanto i consulenti conoscevano l'azienda nel dettaglio e attraverso la fiducia già presente è stato possibile sia redigere il piano in maniera snella ed efficace che consentire la partecipazione di altri lavoratori in qualità di auditori, allargando la platea.

Le rappresentanze sindacali hanno sottoscritto il Piano, ma non viene rilevata una loro proattività rispetto a questo progetto formativo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Nel formulario del Piano Formativo 220198 di IDB si legge, tra gli obiettivi dell'intervento: *"Il piano formativo si pone l'obiettivo di sviluppare le conoscenze e le competenze dei lavoratori coinvolti in tema di*

sicurezza alimentare con riguardo agli standard normativi statunitensi. In particolare, il percorso prevede l'approfondimento delle norme che hanno un diretto impatto organizzativo ed economico sulle imprese che esportano alimenti negli USA.” (pag. 3)

Nella formazione sono stati coinvolti direttamente la responsabile della qualità e quella della produzione, ricerca e sviluppo. In qualità di auditori, hanno preso parte anche la responsabile ambiente e sicurezza (che gestisce la parte di gestione rifiuti, igiene e pulizia degli stabilimenti, abbigliamento del personale), degli impiegati dell'ufficio etichettatura, alcuni dell'ufficio commerciale e di quello tecnico.

Non si sono avuti problemi di tipo operativo e non si ravvisano altre questioni da segnalare sullo svolgimento pratico del corso.

La metodologia prevista è quella dell'insegnamento in aula. Dopo una prima fase di natura frontale, centrata sull'analisi delle novità normative statunitensi, si è passati a una più composita, in cui le giornate di aula si dividevano in lezione frontale ed esercitazioni pratiche orientate a rendere familiari e utilizzabili piattaforme, database e altre fonti per lavorare con gli Stati Uniti. Per usare una formula suggestiva, potremmo dire che è stata formazione alla concretezza: partire da normative e logiche di funzionamento per arrivare a utilizzare piattaforme e predisporre documentazione comprendendo pienamente il senso delle azioni che si andavano a compiere.

Il docente, già conosciuto dall'azienda per altri momenti formativi sulla legislazione estera, si è mostrato particolarmente disponibile a rispondere alle richieste di maggiore focalizzazione pratica e, dopo una prima fase di illustrazione frontale, ha lavorato con i partecipanti a casi concreti che venivano via via posti.

La scelta sulle figure da coinvolgere direttamente è caduta su chi ricopriva l'incarico di responsabile sicurezza e qualità, ma come ricordato poc'anzi la partecipazione è stata allargata ad altre figure in qualità di auditori.

Il risultato è che oggi la produzione di IDB è perfettamente integrata anche con le ultime prescrizioni statunitensi in termini di importazione dei prodotti alimentari e che la formazione sulla sicurezza alimentare nella normativa statunitense è proseguita sia per comunicarla con maggiore efficacia ai diversi reparti, sia per approfondirla in maniera più specifica.

Non vi è stata verifica puntuale dell'apprendimento a fine corso.

3.3 Considerazione riepilogative

La formazione e lo svolgimento del percorso formativo non ha trovato criticità dato che nasceva dalla specifica esigenza di rispondere a un contesto internazionale che andava cambiando, nel quale l'azienda opera con diversi clienti importanti e che costituisce una parte importante del suo presente commerciale. I tratti principali che possiamo riassumere sono:

1. L'azienda conosceva e aveva già un rapporto solido con un docente che è stato coinvolto
2. Il percorso formativo è stato costruito sartorialmente con il docente proprio in virtù delle informazioni di cui era già in possesso per il rapporto pregresso con l'azienda
3. Il percorso aveva obiettivi chiari e definiti
4. Il taglio applicativo, con esercitazioni di consultazione di database, costruzione di flussi, redazione di documenti, è stato particolarmente utile ai partecipanti

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto della formazione è visibile in tutta l'azienda dato che ora la normativa statunitense è la base su cui viene impostata l'azienda. Il cambiamento era stato annunciato a tutta l'azienda in un incontro formativo interno precedente il periodo di formazione e quindi ogni lavoratore era stato informato del cambiamento a cui si stava lavorando.

Viene modificata la modulistica introducendo la doppia lingua: ora i documenti che accompagnano ogni processo produttivo e prodotto in entrata e in uscita vengono redatti in inglese e italiano, e viene richiesta la stessa cosa ai fornitori.

Viene introdotto un metal detector per il controllo del materiale in entrata e in uscita, e questo è stato uno dei punti su cui l'azienda si è soffermata in maniera particolare, sia per inquadrarlo nella normativa che per giustificare il monitoraggio del metal detector. Poi, risolto questo, si è declinato il suo impiego: chi se ne occupa, per cosa va impiegato, come viene controllato, come viene monitorato, come viene registrato, etc etc.

Vengono modificati tempi e modalità dei controlli interni: oltre ai normali controlli standard, in caso di verifica successiva, questa ora avviene entro sette giorni, rispondendo in questo modo alle prescrizioni provenienti da oltreoceano.

La stessa logica viene richiesta anche ai fornitori, sia che lo siano di materie prima che di prodotti finiti. È necessario, infatti, che anche loro siano in regola con la normativa statunitense per poter essere commercializzati da IDB.

In alcuni casi, si è arrivati ad estreme conseguenze come togliere prodotti da catalogo. È il caso dei marron glacé, che venivano acquistati da un fornitore che non ha inteso assoggettarsi ai cambiamenti e così l'azienda ha deciso di togliere il prodotto dal catalogo.

La cosa più interessante forse però è sottolineare che la formazione, oltre che a fornire conoscenze specifiche e metodi per la raccolta e la trasmissione dei dati da utilizzare in fase di produzione e amministrazione, ha mirato a far comprendere la logica che è sottesa alla legislazione statunitense, consentendo un salto di qualità al lavoro che in questo modo trova una applicabilità maggiore anche a problematiche diverse derivanti dallo stesso contesto. Il docente ha infatti enfatizzato la filosofia e le

tradizioni sottostanti, oltre alle modalità pratiche di applicazione, e questo ha consentito ai lavoratori di acquisire maggiore autonomia nell'applicazione del pensiero di fronte a eventuali problemi provenienti dagli Stati Uniti.

L'impatto pratico, dunque, c'è stato, e ha influenzato l'intero processo, spesso richiedendo una ulteriore formazione puntuale per altri lavoratori.

Inoltre, un altro tipo di impatto che va considerato è che questo tipo di formazione è proseguita e sta proseguendo ancora. Tramite l'accesso ad un bando regionale, la formazione è andata avanti e si sono tenuti altri due corsi. Uno, con un avvocato specializzato in normativa estera, in cui è stata trattata l'etichettatura specifica statunitense: in questo sono state nuovamente coinvolte le figure di etichettatura, anche i grafici. L'altro, invece, è stato un corso di inglese business dedicato alle persone che si relazionano con clienti statunitensi -o esteri, in generale- e qui invece è stato coinvolto sia personale dell'HACCP che il commerciale.

4.2 Considerazioni riepilogative

In termini di ricadute, l'azienda oggi ha adeguato il proprio operato alle prescrizioni statunitensi e opera in quel mercato senza problemi: le modifiche organizzative, amministrative e di gestione evidenziano concretamente gli effetti della formazione. La consapevolezza della complessità del tema ha inoltre spinto l'azienda ad investire ulteriormente in altra formazione focalizzata sempre sul miglioramento della conoscenza e della presenza commerciale negli Stati Uniti.

5 CONCLUSIONI

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

IDB è una azienda che nella sua lunga storia ha saputo trasformarsi e cambiare anima diverse volte. Ora, sotto la guida dell'Amministratore Delegato Muzzi, ha rimesso al centro della propria attività la valorizzazione della produzione artigianale Made in Italy con il chiaro intento di far crescere l'export nel mondo. Attualmente, è di matrice estera il 30% dei quasi 50 milioni di fatturato del gruppo.

La necessità di presidiare i mercati internazionali passa anche dalla conoscenza e dall'adeguamento alle normative in materia di sicurezza alimentare presenti nei diversi paesi. E, mentre l'area europea gode di una omogeneità imposta dall'istituzione continentale, appare sempre più centrale prestare attenzione ai cambiamenti oltreoceano, un mercato particolarmente allettante per la produzione food italiana.

IDB in materia di formazione mostra una particolare tradizione e attenzione: il corso oggetto di monitoraggio, infatti, veniva dopo altri sempre sul tema della sicurezza alimentare internazionale ed è stato prodromico alla progettazione e realizzazione di altri corsi necessari per precisare e operativizzare le modifiche da introdurre.

Gli elementi che più di altri sembrano aver determinato l'esito positivo del percorso formativo sono:

1. la possibilità di contare su un docente che conosceva a fondo l'azienda e che così ha potuto studiare un percorso formativo su misura in tempi brevi
2. una didattica che si è fondata sulla comprensione della logica del legislatore e della burocrazia americana più che sul mero trasferimento di conoscenze, cosa che ha reso i lavoratori coinvolti più autonomi nel ragionamento e nell'autonomia di fronte a problemi non affrontati direttamente in aula
3. l'integrazione di auditori che hanno partecipato alle giornate di formazione

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Il percorso formativo non fa emergere particolari criticità. I fattori che garantiscono tale risultato sono riconducibili a una serie di elementi che sono riassunti nella Swot Analys.

Punti di forza	Debolezze
----------------	-----------

- o Visione molto chiara del ruolo della formazione nei cambiamenti normativi internazionali - o Obiettivi strategici chiari e condivisi con tutti i lavoratori - o Docente che conosceva la realtà aziendale e ha studiato il piano in maniera puntale - o La formazione ha portato ad assestamenti che hanno riguardato l'intero processo produttivo	o Non nasce da un'analisi di fabbisogno interno ma da uno stimolo esterno
Opportunità	Minacce
- o Hanno potuto partecipare alla formazione anche degli auditori - o I partecipanti al corso hanno condiviso con il resto del personale contenuti della formazione erogata	o Non si rilevano minacce particolari

5.3 Conclusioni

IDB, azienda leader del segmento Premium dei lievitati, si trova ad operare in un contesto caratterizzato da grandi colossi del Made in Italy alimentare da un'angolazione particolare: da una parte, ha volumi di produzione tutt'altro che artigianali. Dall'altra, è nell'alta incidenza del lavoro manuale e nella scelta delle materie prima che si qualifica come produttore artigianale caratterizzato da un'alta qualità dei prodotti che offre al mercato.

In questa veste di custode di marchi storici dell'arte pasticceria italiana, IDB da una parte guarda alla presenza nazionale, sia con i prodotti che con aperture di bar, pasticcerie e bistrot. Dall'altra però guarda al mercato estero e non ultima va ricordata la sua presenza negli Eataly di Chicago, Boston e New York nel 2019¹⁰ per la "festa del panettone", evento organizzato per valorizzare questa produzione nazionale oltreoceano.

L'attenzione verso la normativa che consente la commercializzazione dei propri prodotti verso questo paese è quindi di importanza centrale.

¹⁰ <https://www.borsamagazine.it/informazioni-strategiche/eataly-insieme-idb-group-panettone-usa/>

Per questo, l'azienda si è affidata ad un docente che già aveva incontrato nella gestione di problematiche inglesi e che l'ha accompagnata nella transizione che si andava profilando negli Stati Uniti. L'altro dato interessante è che la formazione era rivolta a due figure specifiche, ma ha coinvolto in qualità di auditori numerosi lavoratori coinvolgendo di fatto ogni settore di produzione.

Infine, elemento di pregio, alla conclusione di questo percorso, la formazione è continuata con ulteriori corsi che hanno interessato altri settori dell'azienda, ma sempre nell'ottica di lavorare per la presenza nel mercato statunitense.

SCHEMA SINTETICA DA REALIZZARE PER CIASCUNA STORIA DI FORMAZIONE

Impresa	IDB GROUP - INDUSTRIA DOLCIARIA BORSARI
Regione	Regione Veneto
Settore di Attività Economica	Macro Settore Ateco DA - industrie alimentari, delle bevande e del tabacco; 15.82.0 fabbricazione fette biscottate e biscotti, pasticceria conservati
Ambito tematico strategico	INTERNAZIONALIZZAZIONE, E-COMMERCE
Piano Formativo	CF, 220198, La normativa alimentare statunitense
Tematiche formative, principali	Normativa per commercializzare prodotti alimentari negli Stati Uniti
Modalità didattiche	Lezioni in aula
Elementi di interesse	L'azienda, in fase grande espansione negli ultimi 20 anni, aggrega ora molti marchi prestigiosi del Centro-Nord nella produzione Made in Italy di dolci, in particolare di cosiddetti prodotti da ricorrenza (panettoni e pandori, sia di tradizione veneta che piemontese/milanese). Data l'alta incidenza della manodopera e la particolare selezione delle materie prime, IDB si pone e lavora più come un'azienda artigiana su larga scala che in maniera industriale.
Elementi di successo della formazione	- Conoscenza pregressa del docente - Percorso formativo fortemente legato alla realtà aziendale - Condivisione delle conoscenze con tutta la realtà aziendale - Applicazione della formazione alla prassi aziendale
Elementi di miglioramento	- Manca un'analisi dei fabbisogni interna
Buone Prassi Formative	Il corso oggetto di monitoraggio si inserisce in un percorso formativo sostanzialmente continuo sulle legislazioni estere in tema di normativa sulla sicurezza alimentare. Dopo il corso oggetto di finanziamento, sono stati introdotti in maniera trasversale cambiamenti che adeguano la produzione e la commercializzazione agli standard statunitensi e sono stati attuati altri corsi per perfezionare l'applicazione di questi standard (ad esempio: etichettatura).