

**OBR Veneto**

AZIENDA

**SAFILO spa**

Codice ATECO: DL – Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche e ottiche; 33.40.1 occhialeria.

Ambito tematico strategico

INNOVAZIONE DIGITALE E TECNOLOGICA DI PRODOTTO E DI PROCESSO

**Creatività, innovazione, passione e competenze:  
la trasformazione digitale per disegnare un futuro sostenibile.**

Storia di formazione Safilo spa, a cura di Antonio Mocchi

Codice identificativo del Piano: 241074

Titolo Piano: Inspire the change

## Sommaio

|                                                                                           |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>1. Introduzione</b>                                                                    | 4       |
| <b>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua</b>                           | 5 - 9   |
| 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore                                              | 5 – 6   |
| 2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione                                     | 6       |
| 2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione                                          | 6 – 8   |
| 2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid 19 e per il prossimo futuro | 8 - 9   |
| 2.5 Considerazioni riepilogative                                                          | 9       |
| <b>3. Il Piano Formativo</b>                                                              | 10 -12  |
| 3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati                                     | 10      |
| 3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti                | 10 - 11 |
| 3.3 Considerazioni riepilogative                                                          | 11 – 12 |
| <b>4. L'impatto della formazione</b>                                                      | 13 - 14 |
| 4.1 L'impatto della formazione                                                            | 13 - 14 |
| 4.2 Considerazioni riepilogative                                                          | 14      |
| <b>5. Conclusioni</b>                                                                     | 15 -17  |
| 5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione          | 15      |
| 5.2 Le buone prassi formative aziendali                                                   | 16 - 17 |
| 5.3 Considerazioni conclusive                                                             | 17      |
| Scheda sintetica                                                                          | 18      |

## 1. Introduzione

L'ambito tematico "Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto" riguarda, com'è noto, progetti o interventi che si riferiscono all'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione, o del trasferimento, la formazione del personale interessato. Tale ambito si riferisce anche a progetti o interventi specificamente dedicati all'innovazione digitale, che riguardano l'introduzione di nuovi processi in azienda o un notevole miglioramento di quelli esistenti.

La rilevazione qualitativa denominata Storie di formazione è realizzata tramite interviste fatte ad aziende aderenti al Fondo e che hanno partecipato a Piani formativi conclusi; il monitoraggio qualitativo ha, infatti, lo scopo di riportare narrazioni e storie aziendali dei protagonisti della formazione, azienda e lavoratori. Le Storie di formazione evidenziano il raccordo tra gli obiettivi aziendali e gli obiettivi formativi dei Piani; le metodologie per l'analisi dei fabbisogni e quelle didattiche messe in campo; le buone prassi formative.

In questo contesto, la scelta di analizzare un Piano realizzato da Safilo spa evidenzia un caso esemplare di come un'attività formativa si inserisca in un momento evolutivo complesso e articolato, che vede l'intensificarsi dei processi di digitalizzazione in tutte le fasi di attività dell'azienda, dalla produzione alla commercializzazione, al rapporto – fondamentale per un'azienda che produce occhiali – con la rete degli ottici. La trasformazione digitale è divenuta da anni per l'azienda veneta la chiave di volta per mantenere e migliorare le posizioni di leadership conquistate e per migliorare il rapporto con la clientela.

Questa storia di formazione riguarda la realizzazione e i risultati di un Piano finanziato con il Conto Formazione di Safilo, Inspire the change, che intendeva favorire nei partecipanti la diffusione di una mentalità aperta ai cambiamenti della trasformazione digitale. Il Piano è stato realizzato prima della crisi e delle limitazioni legate alla pandemia da Covid – 19. Tuttavia, come si vedrà approfonditamente nelle pagine che seguono, l'azienda ha reagito con prontezza e abilità, mettendo a punto forme di lavoro agile e di formazione a distanza che erano in parte in uso già precedentemente.

Le informazioni alla base di questa storia di formazione sono state acquisite nel mese di luglio 2021 interagendo con il Gruppo Safilo e, in particolare, con:

La Associated Director Global Learning and Development;

La responsabile della Corporate communication;

Un rappresentante HRBP della Product Supply.

## 2 Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

### 2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.

La storia di Safilo è iniziata in Veneto nel 1878 con la fondazione del primo stabilimento di produzione di occhiali e montature da vista. Le origini delle attività del Gruppo risalgono al 1934 quando Guglielmo Tabacchi acquista il primo complesso industriale italiano produttore di lenti e montature, attivo dal 1878 a Calalzo di Cadore, e fonda la “Società Azionaria Fabbrica Italiana Lavorazioni Occhiali”, la più antica azienda produttrice di occhiali nell'industria dell'eyewear. L'azienda è oggi tra i più importanti player del mercato dell'occhialeria per design, produzione e distribuzione di occhiali da sole, montature da vista, caschi e maschere per lo sport e occhiali sportivi. Ricerca e sperimentazione, innovazione produttiva e organizzativa, acquisizione di nuovi marchi, progressiva digitalizzazione sono le caratteristiche distintive del Gruppo. Più nel dettaglio, la passione per il lavoro, la creatività innovativa, le competenze sviluppate e perfezionate nel corso degli anni hanno permesso di crescere e raggiungere risultati importanti, riuscendo sempre ad essere all'avanguardia in un settore in costante evoluzione. Nel 1970 Safilo ha brevettato la cerniera Elasta e lanciato il nuovo modello di occhiali da sole UFO. Nel 1996 ha acquisito i prestigiosi marchi Smith e Carrera, e nel 2012 Polaroid Eyewear, leader nell'ottica e nella tecnologia delle lenti polarizzate. Nel 1994 è stata aperta la prima filiale in Cina. Nel 2020 vengono perfezionate le acquisizioni di Privé Revaux e Blenders Eyewear.

Sempre nel 2020 è stato introdotto nelle collezioni un nuovo materiale sostenibile di ultima generazione, l'ECONYL®. Attraverso scelte innovative come queste si è sviluppato il patrimonio aziendale di esperienze e competenze nel futuro. Il portafoglio del Gruppo è composto da brand di proprietà e da brand in licenza. Per entrambe le categorie Safilo studia e realizza collezioni di montature da vista, occhiali da sole e caschi e maschere per lo sport e occhiali sportivi che coniugano ricerca, innovazione e stile per soddisfare le aspettative dei diversi brand, degli ottici e del consumatore finale. Se i marchi propri rivestono grande importanza per l'azienda, i brand in licenza del Gruppo sono fra i più importanti e diversificati nel mercato dell'occhialeria. Sono, infatti, molteplici le case di moda che si affidano a Safilo riconoscendone la forte expertise sviluppata negli anni, la capacità di declinare e valorizzare al meglio il DNA di ogni singolo brand e un savoir-faire che permette di creare storie di successo nella categoria eyewear. Con oltre 30 marchi complessivi, Safilo copre tutti i settori: dal Fashion Luxury – con Elie Saab, Fendi, Jimmy Choo, Givenchy, Isabel Marant, Boss, Missoni, Moschino e Safilo – al Lifestyle – con Carrera, David Beckham, Marc Jacobs, Levi's, Tommy Hilfiger, Tommy Jeans, Kate Spade new york, Banana Republic, Fossil, HUGO, Juicy Couture, Liz Claiborne, Love Moschino, Missoni, Pierre Cardin, PORTS, rag&bone e Rebecca Minkoff – allo Sports e Outdoor - con Smith e Under Armour - fino al Mass Cool, segmento in rapida crescita, con Blenders, havaianas, Polaroid, Privé Revaux e Seventh Street.

Nel complesso, Safilo conta oggi 5.215 dipendenti che lavorano in 6 stabilimenti di proprietà e 3 principali centri distributivi. Il Gruppo è presente con filiali di proprietà in 40 paesi, mentre in 70 paesi è rappresentata da oltre 50 partner distributivi. Sono 100 mila i punti vendita raggiunti in tutto il mondo.

Per ciò che si riferisce al settore produttivo, secondo dati recenti pubblicati dall'ANFAO, nel complesso, l'occhialeria in Italia occupa oltre 18 mila addetti che lavorano in 860 aziende. Il settore ha prodotto nel 2020 fatturato per oltre 3 mila milioni di Euro, dei quali oltre 2 mila e 800 milioni con le esportazioni. La pandemia ha comunque prodotto una contrazione di oltre il 22 % nel fatturato (- 25,8 % per l'export). Anche il mercato domestico ha ceduto circa il 15 %. Malgrado la contrazione, l'Italia si conferma il primo produttore di montature e occhiali da sole in Europa, il primo esportatore sempre in Europa e il secondo

esportatore nel mondo. La tendenza evolutiva è moderatamente positiva: anche se il primo quadrimestre del 2021 ha visto ancora qualche difficoltà, la tendenza è verso una crescita, anche grazie al progresso della campagna vaccinale e alla conseguente progressiva abolizione delle restrizioni alla mobilità. Alcune previsioni per il presente anno vedono una crescita complessiva del settore dell'occhialeria pari al 14,7 % sul 2020, senza però raggiungere i livelli pre – pandemia.

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.**

Le grandi scelte strategiche del Gruppo si indirizzano all'innovazione di prodotto / processo, all'innovazione organizzativa, al miglioramento della qualità, all'internazionalizzazione e all'acquisizione di nuovi segmenti di clientela e all'accesso a nuovi mercati. Più nel dettaglio, le esigenze e le aspettative del cliente e del consumatore finale guidano le scelte aziendali e il percorso di crescita; per questo, già da anni la trasformazione digitale permea a 360 gradi il business anche con strategie direct-to-consumer. L'evoluzione dei canali business-to-business – la nuova piattaforma You&Safilo e il nuovo sistema di Customer Relationship Management – favoriscono una relazione con gli ottici sempre più digitale, quindi più semplice e veloce grazie a un'organizzazione flessibile e snella. Safilo punta sulla comunicazione digitale attraverso social media e digital marketing per nutrire in modo diretto (d2c) e indiretto (b2b) il business. Per essere ancora più agili, sono stati digitalizzati anche molti processi di business. Dal punto di vista dei marchi, si punta a rendere sempre più bilanciato il portafoglio tra brand di proprietà e in licenza. La sostenibilità è la strategia che attraversa e coinvolge in maniera trasversale ogni aspetto del business.

La trasformazione digitale comporta un cambiamento di leadership, un modo di pensare diverso, nuovi modelli di business e un maggiore utilizzo della tecnologia per migliorare l'esperienza di tutti gli stakeholder.

Digitalizzazione per Safilo significa, quindi, non solo adottare nuovi strumenti tecnologici, ma soprattutto puntare verso l'innovazione strategica del modello di business.

Per questo il digitale è uno dei principali driver di crescita del Group Business Plan 2020-2024. L'azienda ha puntato sul canale di vendita digitale crescendo sia con acquisizioni – i due ultimi brand Blenders Eyewear e Privé Revaux – che per linee interne, con il lancio della nuova piattaforma e-commerce per il marchio Smith e la creazione di un digital hub d'eccellenza per condividere best practice in modo trasversale tra i vari brand. L'azienda ha investito nella formazione di un team digital interno a supporto dei brand e dei diversi canali di business. Si è, infine, investito in industria 4.0 e nella digitalizzazione dei processi non core nelle sedi produttive e negli uffici centrali. In particolare, ciò ha riguardato l'introduzione di sistemi MES e Internet of things. A questo riguardo, nel 2019 l'azienda ha avviato un progetto di follow-up dell'avanzamento ordini e di gestione dell'organizzazione del personale produttivo tramite un software dedicato ed opportuna strumentazione dedicata alle singole postazioni di lavoro. Questo è stato un progetto di Industry 4.0 svolto in partnership con una società specializzata nel settore che aveva lo scopo di migliorare il monitoraggio dei KPI (key performance indicators) produttivi, oltre ad accelerare la tempestività di reazione ai problemi che si verificano solitamente in ambito produttivo.

In questo contesto il Gruppo – anche in effetto dei risultati ottenuti con Inspire the change – si attende alcuni benefici, così sintetizzabili: accelerazione dei tempi di reazione nella risoluzione dei problemi, creazione di reportistica istantanea, storicizzazione delle criticità di modelli prodotti, reportistiche istantanee di produzione e mappatura delle competenze del personale.

## **2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione**

Gli obiettivi aziendali sono ciò che guida le scelte di ogni giorno: Safilo intende creare un valore che duri nel tempo, un benessere condiviso raggiungibile attraverso scelte che interpretino ed esprimano i nuovi bisogni delle persone, sempre al centro della mission aziendale, profondamente connessa anche alla cura per il pianeta e all'attenzione per il prodotto. Infatti Safilo valorizza il capitale umano, perché le persone sono un bene prezioso e svolgono un ruolo chiave per la crescita sostenibile del Gruppo. L'azienda salvaguarda il benessere di tutti i dipendenti e investe nella gestione dei talenti anche attraverso iniziative di formazione e sviluppo.

Nello specifico di questo Piano, l'impulso decisivo è venuto direttamente dall'Amministratore delegato del Gruppo, che, avendo in mente lo sviluppo delle risorse umane aziendali, mirava alla crescita di Safilo. Con il Piano si è inteso attivare un percorso di ispirazione e di change management a supporto della trasformazione digitale dell'azienda, atto a far emergere il digital mindset e diffondere la cultura della sperimentazione.

Inoltre, a fronte della riorganizzazione interna e della riconfigurazione della value proposition di Safilo, anche a seguito delle profonde trasformazioni che la trasformazione digitale sta apportando ai canali commerciali, si è ritenuto fondamentale un percorso formativo volto a sviluppare un digital mindset e una cultura aziendale diffusa dell'innovazione, aperta al cambiamento.

A fronte di ciò, le aspettative aziendali sulle performance aziendali in conseguenza della formazione realizzata erano:

Sviluppare competenze legate soprattutto al change management. Più nel dettaglio il piano ha avuto lo scopo di migliorare i seguenti ambiti di innovazione:

- **INNOVAZIONE SUL MODO DI LAVORARE:** il progetto ha avuto lo scopo di introdurre tecnologie "smart" utilizzando dispositivi IoT e la digitalizzazione di processi esistenti eseguiti su formati cartacei nelle fabbriche italiane di Santa Maria di Sala e Longarone, al fine di diminuire il costo di raccolta dei dati di produzione e incrementare la tempestività dei processi decisionali. Il progetto ha previsto dunque l'adozione di nuove tecnologie e la creazione di un conseguente nuovo trattamento dei dati dei dipendenti che lavorano in fabbrica.
- **INNOVAZIONE SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO:** Il piano è stato volto ad implementare uno strumento digitale per consentire il monitoraggio in tempo reale delle operazioni industriali di Safilo negli stabilimenti industriali. Tramite l'adozione di postazioni di lavoro "smart" che utilizzano pannelli e strumenti IoT, ci si è posti l'obiettivo di automatizzare la parte di data entry andando ad eliminare il "rapportino" cartaceo prima compilato dall'operatore a mano e, successivamente riportato su un database con un'operazione di data entry manuale da parte di un secondo operatore o dal supervisore della linea. L'automatizzazione di queste attività permette quindi una gestione dei dati più efficace e, di conseguenza, di avere statistiche legate ai KPI produttivi in tempo reale più efficienti. Un'altra importante logica alla base del progetto è rappresentata dalla capacità di supportare decisioni di gestione (delle linee e delle postazioni) sulla base di dati avuti in tempo reale. Operativamente, il banco di lavoro "smart" consente di automatizzare alcune attività manuali tramite un lettore di badge installato nella postazione stessa e delle porte in/out che permettono la gestione dell'ordine (apertura chiusura ordine, il conteggio dei pezzi, l'identificazione dei difetti) associati ad un utente collegato alla postazione stessa. Tali conteggi ad oggi sono manuali e riportati su formato cartaceo (rapportino), nel quale l'operatore segna a mano i dati e consegna il rapporto stesso al suo supervisore. La postazione di lavoro "smart" consente di evitare la scrittura del rapportino a mano da parte dell'operatore con una conseguente ottimizzazione del tempo e di un task in meno da fare. Nelle postazioni multiple (linee di lavoro fino a 5 lavoratori) i dati sono aggregati e si riferiscono solo al totale di pezzi prodotti.

- **GENERAZIONE NUOVI FABBISOGNI FORMATIVI:** competenze IT base da sviluppare fra gli operatori, lean manufacturing, gestione della supply chain digitale, smart maintenance (guadagno di efficienza produttiva).

Quanto all’impatto delle azioni formative, in termini generali si può dire che si è trattato di un percorso e non di un corso. Per l’esperienza aziendale, i processi di cambiamento non sono mai brevi e comportano consistenti investimenti in termini di tempo e denaro. L’azienda ritiene, considerando i risultati dei monitoraggi durante e a fine percorso, di aver messo le basi in modo diffuso per l’affermazione dell’approccio agile sprint (team auto-organizzati e interdisciplinari, principio del miglioramento continuo, focus sul cliente, “fatto è meglio che perfetto” ...) e della cultura della sperimentazione per creare innovazioni. È stata data risonanza agli esiti dei team di progetto anche attraverso un’attività di comunicazione interna volta alla creazione di un senso collettivo e condiviso. Alcuni progetti, definiti a fronte delle “must win battle” identificate, sono stati concretamente implementati o hanno ispirato lavori successivi anche di questi giorni (es: content hub).

## **2.4 La formazione nel periodo dell’emergenza sanitaria Covid – 19 e per il prossimo futuro.**

L’attività formativa del Piano in questione si è svolta precedentemente all’esplosione della pandemia e delle relative restrizioni alla mobilità. Tuttavia, anche in conseguenza dell’adozione di forme di lavoro agile iniziate già da tempo, nel periodo della pandemia sono state perfezionate forme di lavoro e formazione a distanza.

Un esempio di trasformazione organizzativa legata alla modalità di lavoro da remoto è stato il progetto pilota di smart working, che è stato introdotto nel quartier generale di Safilo e che è un passo ulteriore nel costruire un’organizzazione agile e flessibile, un’importante evoluzione che ha spinto a trasformare la cultura aziendale. L’iniziativa nasce anche da un attento ascolto delle esigenze dei collaboratori, elemento essenziale nella formula del successo aziendale.

Questa organizzazione opera attraverso la combinazione di presenza in ufficio e lavoro agile da remoto fino al 60 % del tempo, accompagnato dalla free location policy e da un orario flessibile per incentivare autonomia, responsabilizzazione e progettualità. La programmazione quotidiana delle attività avviene sinergicamente al proprio manager, con un approccio goal-driven.

Il progetto di smart working pone le sue basi sulla fiducia che l’Azienda e i propri collaboratori ripongono reciprocamente gli uni negli altri, vuole inoltre favorire il benessere delle persone permettendo una migliore conciliazione del lavoro con il tempo libero, certi di collaborare insieme per rendere il contesto lavorativo sempre più dinamico, produttivo e innovativo.

Sul versante più propriamente formativo, nel corso dell’emergenza sono state erogate ai dipendenti attività formative a distanza, dando continuità ad una modalità già sperimentata in passato. Nel 2020, nonostante i limiti imposti dalla pandemia, Safilo ha erogato nelle sue sedi italiane 290 attività formative per un totale di 9931 ore di formazione, coinvolgendo più di 2.000 dipendenti, reagendo in modo agile e tempestivo per assicurare continuità ai programmi formativi previsti per l’anno.

Il 46 % delle attività formative è stato svolto a distanza, intensificando l’uso dell’e-learning, delle virtual class e dei webinar sia in modalità sincrona che asincrona e continuando a registrare alti standard di efficacia e soddisfazione da parte dei partecipanti.

Le valutazioni che i partecipanti hanno dato alla preparazione dei docenti sono sempre state in linea con le aspettative, e in molti casi anche al di sopra delle aspettative.



Per quanto riguarda i contenuti erogati con la formazione a distanza, diversi sono stati gli ambiti di intervento:

**Formazione compliance:** Safilo ha garantito l'erogazione della formazione considerata compliance come previsto da normativa e linee guida locali; in particolare, presso la sede centrale Safilo ha continuato a formare i suoi dipendenti sulla responsabilità amministrativa delle società ai sensi del D. Lgs. 231/01 (e-learning), sulla responsabilità sociale delle imprese SA8000 (e-learning), sulla normativa della privacy e il trattamento dei dati personali, sulla salute e sicurezza "Accordo Stato-Regioni", e su altri regolamenti, in linea con l'accordo tra il governo centrale e le autorità regionali. In tutte le sedi, è stata rivolta una grande attenzione alla tematica della gestione dell'emergenza sanitaria per garantire il benessere e la sicurezza di tutti i dipendenti.

**-Formazione sulla procedura antitrust:** Safilo forma i dipendenti su temi antitrust per garantire l'allineamento del Gruppo ai principi della normativa sulla concorrenza nazionali e internazionali, e alla procedura antitrust di Safilo. Questa formazione indirizza i dipendenti su come comportarsi quando si relazionano con soggetti interni ed esterni all'azienda, specialmente quando si tratta di questioni importanti. Questa attività coinvolge tutti i dipendenti Safilo che lavorano nelle seguenti famiglie professionali: ufficio legale, comunicazione, media e PR, amministrazione e finanza, commerciale (inclusi gli agenti indipendenti ma il corso in questo caso non è obbligatorio), acquisti, marketing, ufficio risorse umane, e tutti gli executive e i dirigenti.

-Formazione in **ambito linguistico, informatico e tecnico**

-Un progetto degno di nota per il 2020 è stato quello relativo ai temi della **Sostenibilità**. La finalità di questo progetto è stata la promozione della cultura della Sostenibilità e della conoscenza di quanto Safilo stia già facendo per rendere sostenibile il suo business.

## **2.5 Considerazioni riepilogative.**

Il Piano di Conto formazione Inspire the change ha rappresentato per Safilo un'occasione importante per accompagnare il processo di trasformazione digitale in atto da tempo. Attraverso la formazione si è mirato alla creazione di una mentalità digitale utile a migliorare il modo di lavorare, di innovare l'organizzazione del lavoro e generare nuovi fabbisogni formativi.

L'attività formativa del Piano non ha risentito delle conseguenze della pandemia. Tuttavia, il modo di lavorare e anche l'erogazione della formazione hanno visto un potenziamento delle attività on-line, processo che peraltro era già in atto prima del Covid – 19.

## **3 Il Piano formativo**

### **3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati**

L'azienda ha svolto un'attenta analisi dei bisogni formativi sulla base della quale sono state definite e progettate le azioni formative del Piano. Questo percorso è stato sponsorizzato direttamente dal CEO che in prima persona ha contribuito a definire gli obiettivi formativi coinvolgendo in primis il Digital Transformation Director. Di conseguenza, il coinvolgimento dell'azienda nell'analisi del fabbisogno è giudicato adeguato.

Con il Piano si è inteso attivare un percorso di ispirazione e di change management a supporto della trasformazione digitale dell'azienda, atto a far emergere il digital mindset e diffondere la cultura della sperimentazione.

Inoltre, a fronte della riorganizzazione interna e della riconfigurazione della value proposition di Safilo, anche a seguito delle profonde trasformazioni che la digital revolution sta apportando nei canali commerciali, si è ritenuto fondamentale un percorso formativo volto a sostenere questo sviluppo e una cultura aziendale diffusa dell'innovazione, aperta al cambiamento.

Pertanto, si può affermare che i risultati dell'analisi dei fabbisogni coincidono con gli obiettivi formativi, vale a dire la necessità di sviluppare sia competenze legate al change management, sia informatiche e comunicative (oggetto di attività formative incluse nello stesso Piano ma non considerate in questo report). Inoltre, come visto, la trasformazione digitale è al centro della strategia del Gruppo, come dimostra anche la sua rilevanza all'interno del rinnovato Group Business Plan. Di conseguenza, la scelta di un percorso formativo di ispirazione e change management è sembrata una via molto opportuna per favorire e sostenere il diffondersi in azienda della mentalità digitale.

### **3.2 Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti.**

La micro-progettazione è stata adeguata alle caratteristiche specifiche dei discenti; si può asserirlo poiché i partecipanti sono stati identificati in base alle "must win battle" e conseguentemente sono stati inseriti in gruppi di lavoro coerenti con il loro ruolo e relative competenze in azienda e supportati dal lato metodologico.

L'intervento è stato destinato a 50 lavoratori dipendenti, di cui 15 quadri e 35 impiegati. Le funzioni chiave coinvolte e relativi processi sono state: Marketing, Customer Service, Trade Marketing, PR & Communication, Product Design, Product Innovation, Finance & Accounting, ICT. Le figure professionali scelte per il progetto sono state individuate in funzione del loro ruolo in azienda e dei progetti di business che in quel periodo stavano seguendo. In particolare, per il percorso formativo ACTING DIGITAL i target group erano così ripartiti:

- 13 Quadri
- 14 Impiegati

L'intervento è stato articolato in due fasi:

- FASE1/ AWARENESS: garantire consapevolezza diffusa degli elementi di trasformazione e relativo impatto sul business model di Safilo, ispirando al cambiamento implicato dalle sfide strategiche in atto. Il percorso è iniziato con l'identificazione delle "must win battle" di Safilo e conseguente definizione della vision derivante dalla condivisione di nuovi modi di lavorare (anche attraverso testimonianze esterne molto interessanti).

- FASE2/DEVELOPMENT: a partire dalle "must win battle" sono stati identificati team di champions per trainare l'organizzazione nel processo di innovazione, sviluppando soluzioni concrete a problemi complessi grazie all'approccio del design thinking. Scopo di questa fase è stato quello di affrontare le sfide acquisendo competenze e metodo e allenando il profilo attitudinale individuale per favorire l'innovazione.

Dal punto di vista metodologico, l'intervento formativo ha previsto un approccio blended: all'attività di aula sono stati affiancati dei workshop interni, sono stati costituiti dei gruppi di lavoro assistiti da coach. Le metodologie didattiche utilizzate sono quelle del design thinking e dello sprint agile (sia in presenza che da remoto). I coach si sono riuniti periodicamente durante il percorso formativo per un'azione di bilancio – rilancio sui risultati in via di ottenimento.

Circa la scelta dei docenti, l'azienda ha interagito con il partner fornitore Randstand HR Solutions srl per l'analisi dei fabbisogni e la strutturazione dei percorsi formativi. L'attività di docenza è stata realizzata da consulenti con esperienza pluriennale nelle tematiche relative al piano e con capacità nella gestione di dinamiche formative e di educazione degli adulti.

Il partner tecnico Futureberry è stato selezionato in quanto specializzato nelle tematiche formative oggetto di trattazione; inoltre, i relativi coach sono certificati.

Dal punto di vista dell'azienda, il percorso che va dall'analisi dei fabbisogni alla progettazione ed erogazione della formazione ha raggiunto gli obiettivi previsti. In particolare:

- Il percorso ha favorito il team building inter-funzionale, ha migliorato la collaborazione tra persone di reparti diversi e favorito le sinergie per affrontare meglio le diverse sfide, ha rafforzato il senso di appartenenza all'azienda e la cooperazione tra diverse funzioni. I team erano multifunzionali e le persone coinvolte erano "giuste" per gli obiettivi; infatti, i partecipanti avevano diverse specializzazioni e dal loro confronto e integrazione sono scaturite proposte innovative e praticabili.
- Il metodo adottato ha aiutato tutti a uscire dalla comfort-zone, forzando i partecipanti a informarsi su aspetti fuori dalle competenze dei team e a definire soluzioni partendo da punti di vista innovativi. Tutto questo ha aiutato a realizzare una nuova visione e una nuova consapevolezza diffuse.
- Sono state realizzate testimonianze esterne che hanno consentito di entrare in contatto con diverse realtà lavorative e culturali; ciò è stato molto interessante e stimolante, anche dal punto di vista di crescita personale. Vedere come altri hanno affrontato e risolto problematiche simili in contesti diversi ha contribuito a uscire dalla visione autoreferenziale che spesso annebbia la vista.

### **3.3 Considerazioni riepilogative**

La realizzazione del Piano formativo è stata realizzata in coerenza con un'analisi dei fabbisogni approfondita e dettagliata, che ha evidenziato le esigenze in termini di competenze legate al processo di trasformazione digitale in atto. Ciò ha enfatizzato la coerenza fra gli obiettivi formativi dell'intervento e gli obiettivi strategici del Gruppo. Il percorso formativo è iniziato con l'identificazione delle "must win battle"

di Safilo e con la conseguente definizione della vision derivante dalla condivisione di nuovi modi di lavorare (anche attraverso testimonianze esterne molto interessanti).

Il Piano è stato destinato a lavoratori operanti nelle seguenti funzioni aziendali: Marketing, Customer Service, Trade Marketing, PR & Communication, Product Design, Product Innovation, Finance & Accounting, ICT. L'attività formativa è stata articolata in due fasi: la prima, denominata "Consapevolezza", è stata finalizzata a garantire consapevolezza diffusa circa gli elementi di trasformazione e il relativo impatto sul business model di Safilo, ispirando al cambiamento implicato dalle sfide strategiche in atto.

La seconda, denominata "Sviluppo", ha portato all'identificazione di team di champions per trainare l'organizzazione nel processo di innovazione, sviluppando soluzioni concrete a problemi complessi grazie all'approccio del design thinking. L'intervento formativo ha previsto un approccio blended: all'attività di aula sono stati affiancati dei workshop interni e sono stati costituiti dei gruppi di lavoro assistiti da coach. Le metodologie didattiche utilizzate sono quelle del design thinking e dello sprint agile (sia in presenza che da remoto).

Dal punto di vista dell'azienda, il percorso formativo ha favorito la creazione di team inter-funzionali, ha migliorato la collaborazione tra persone di reparti diversi e favorito le sinergie per affrontare meglio le diverse sfide, ha rafforzato il senso di appartenenza all'azienda e la cooperazione tra diverse funzioni.

## 4 L'impatto della formazione

### 4.1 L'impatto della formazione

Per i percorsi più brevi l'azienda sottopone i partecipanti a valutazione di efficacia. Ma in questo caso l'intervento è stato più lungo per cui sono stati approntati vari passaggi lungo il percorso formativo.

Non è stato utilizzato un questionario di apprendimento in quanto si è rilevata l'acquisizione delle nuove competenze attraverso la loro corretta applicazione ai progetti attivati per rispondere alle "must win battle" così come ricordato nelle pagine precedenti. In base alle risposte qualitative riportate dal questionario di efficacia percepita che è stato somministrato a fine corso, gli elementi di forza sono stati i tre appena ricordati: il percorso ha favorito il team-building inter funzionale, migliorando la collaborazione fra persone di reparti diversi e favorendo le sinergie fra gli stessi. In secondo luogo, il metodo formativo adottato ha aiutato tutti ad uscire dalla confort zone e supportato a realizzare una nuova visione e una nuova consapevolezza diffuse. Infine, la disponibilità di testimonianze esterne ha consentito di entrare a contatto con realtà lavorative e culturali diverse, fornendo degli spunti su come affrontare in modo diverso problematiche simili a quelle dei partecipanti.

Sempre dal questionario di efficacia emergono alcune aree di miglioramento.

In primo luogo, è stato suggerito di erogare il percorso in maniera più dedicata svolgendolo in un periodo più concentrato. Prevedendo per esempio un giorno a settimana fisso, da usare per sessioni con o senza coach, per formazione applicata o per presentazioni, avendo la possibilità di organizzare meglio il resto del lavoro e il tempo dedicato a questo progetto, concentrando le giornate in poche settimane o giorni anziché pochi mesi. In secondo luogo, aumentare il tempo per gli approfondimenti tra una sessione e l'altra. Il progetto avrebbe richiesto sicuramente più tempo e delle sessioni dedicate tra una fase e l'altra.

L'impatto è stato misurato anche in termini di gradimento attraverso la somministrazione di varie survey intermedie e di una survey conclusiva. La valutazione quantitativa del percorso in base ai risultati del questionario finale è 2,8 su scala da 1 a 4 (1 = insoddisfacente, 2 = sotto le aspettative, 3 = in linea con aspettative, 4 = oltre le aspettative). La partecipazione alla survey ha riguardato tutti i partecipanti. È stata apprezzata in modo significativo la formula del team coaching al fine dello sviluppo dello sprint agile e dell'acting digital (valutazione media 2,8) oltre alle testimonianze esterne ritenute fonte di ispirazione e coinvolgenti (valutazione media 3,3) e capaci di fornire chiavi di lettura e strumenti utili per il lavoro (2,8).

La survey conclusiva è anche utile per capire quali apprendimenti i partecipanti ritengono di avere acquisito a valle del percorso formativo. Il metodo agile è stato giudicato molto utile in quanto consente di guardare più alla sostanza che alla forma e alla celerità più che alla perfezione. Il metodo è stato apprezzato perché consente di imparare facendo, testando e sbagliando, correggendo e perfezionando strada facendo, celebrando gli errori per migliorare più velocemente. In secondo luogo, è stato molto apprezzato il cambiamento di prospettiva e di approccio nell'affrontare i problemi e i nuovi progetti. In questo caso, molto utile è stato l'approccio al cliente nella creazione e gestione di nuovi progetti, nonché il confronto con altre esperienze. I partecipanti hanno capito l'importanza di non pensare sempre allo stesso modo (*abbiamo sempre fatto così*), oppure *non possiamo farlo*) e cercano alternative, nuovi punti di vista e infine soluzioni.

Anche il miglioramento delle modalità di confronto e di collaborazione dei team di lavoro inter funzionali e inter aziendali è stato segnalato come impatto positivo. Grazie all'approfondimento di alcune dinamiche

interne, normalmente lontane dalla propria quotidianità aziendale, il confronto fra aree diverse dell'azienda è molto migliorato. Ciò ha anche contribuito all'arricchimento della propria esperienza personale, favorito in particolare dalla testimonianza di persone provenienti da altre realtà e abituate al lavoro agile.

Da sottolineare anche la velocizzazione dei processi e la responsabilizzazione fatta semplificando e dividendo i compiti. La formazione ha aiutato a far comprendere come è possibile semplificare l'organizzazione, rendendo più veloci ed efficaci i processi.

È stata poi evidenziata l'importanza del leader come abilitatore: il middle – low management di Safilo ha grande potenziale umano e – reso consapevole del know-why lavorativo – può essere spinto e motivato ad attuare un cambiamento che trasformi l'azienda in una realtà sempre più dinamica ed efficiente.

Infine, è stata sottolineata l'importanza della consapevolezza che le aziende, che hanno intrapreso il metodo agile, lo hanno interpretato come un processo, creando strutture specialistiche in grado di trasformare l'attività lavorativa migliorandola.

#### **4.2 Considerazioni riepilogative**

Le reazioni dei partecipanti alla formazione individuano tre significativi punti di forza emergenti dalla formazione realizzata con il Piano: il primo riguarda l'utilità e l'efficacia del team building interfunzionale che ha favorito la comprensione fra i lavoratori di funzioni aziendali diverse. Il secondo riguarda la metodologia del coaching che si è rivelata una scelta indovinata e di grande efficacia. Il terzo è stata la disponibilità di testimonianze esterne, che ha dato la possibilità di condividere esperienze lavorative e culturali diverse.

Circa i punti da migliorare i feedback dei partecipanti indicano una diversa gestione del tempo della didattica come l'elemento più citato.

In definitiva, però, l'impatto è stato molto positivo, per la percezione di utilità del metodo agile, per il cambiamento di prospettiva nell'affrontare vecchi e nuovi problemi, per l'importanza dei leader come abilitatori del low-management.

## 5 Conclusioni

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

Un primo elemento da sottolineare tra i fattori positivi che hanno fatto di Inspire the change un'esperienza di successo è il forte legame fra gli obiettivi formativi dell'azione e quelli strategici aziendali, legati alla trasformazione digitale. Il Gruppo Safilo da anni ha intrapreso un percorso di digitalizzazione della produzione e dell'organizzazione del lavoro. Il Piano di cui trattasi ha inteso favorire le condizioni per la costruzione di un digital mindset diffuso e condiviso. La strategia aziendale da tempo ha trasformato in senso digitale alcuni dei processi lavorativi che si svolgevano in modo tradizionale, come, ad esempio, il rapporto con la rete degli ottici che ora, con la creazione della piattaforma You&Safilo e del Customer relationship management, è molto più rapido e diretto. Un secondo elemento positivo risiede nella sempre più diffusa capacità di lavorare e formarsi a distanza. Anche se l'intervento formativo in questione è stato realizzato prima delle restrizioni alla mobilità verificatesi durante la pandemia, il gruppo Safilo ha già da tempo sperimentato forme di lavoro agile, così come una buona parte delle competenze che fanno parte degli interventi di sviluppo delle risorse umane viene sviluppata a distanza. Un terzo elemento è riferibile alla precisione e cura dell'analisi dei fabbisogni, che ha collegato le competenze necessarie per la trasformazione digitale agli obiettivi formativi e alle scelte metodologiche. Ciò è anche dovuto al fatto che l'azienda non ragiona per singoli corsi, quanto per percorsi che sostengono le persone a migliorare il modo di lavorare e a creare senso di appartenenza.

L'intervento ha avuto feedback significativi da parte dei beneficiari, sia in termini di efficacia, sia in termini di gradimento.

### 5.2 Le buone prassi formative aziendali

Fondimpresa ha definito gli elementi indispensabili che definiscono una buona prassi formativa aziendale come un'esperienza che ha capacità di rispondere ai bisogni e di risolvere i problemi, che ha qualità interna, che si colloca in un contesto di continuità e non di occasionalità del suo esercizio e che si caratterizza per la possibilità di riproducibilità e trasferibilità in altri ambiti e contesti.

Queste caratteristiche vengono applicate nella tabella che segue al Piano formativo Inspire the change.

| CATEGORIA          | PROPRIETÀ             | DESCRIZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qualità strategica | Soluzione ai problemi | L'attività erogata per la realizzazione del Piano ha sicuramente portato al soddisfacimento dei fabbisogni formativi e di competenze emersi nel corso dell'analisi dei fabbisogni. La volontà di creare nei beneficiari della formazione un digital mindset diffuso e condiviso ha corrisposto alle esigenze di competenze legate alla trasformazione digitale del Gruppo. |
|                    | Efficacia             | La qualità attuativa è stata di sicura rilevanza, così                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                   |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qualità attuativa |                                                      | come negli standard abituali del Gruppo. L'azienda considera la formazione come leva fondamentale per raggiungere gli obiettivi strategici e consolidare la posizione di leadership raggiunta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                   | Efficienza                                           | Il rapporto tra l'investimento in formazione e i risultati ottenuti è giudicato molto adeguato dall'azienda. Si ritiene, comunque, che il tempo che intercorre fra il bando delle risorse di Fondimpresa e l'erogazione effettiva della formazione sia troppo dilatato.                                                                                                                                                                                                                                       |
|                   | Qualità                                              | L'intervento ha contribuito in modo evidente al processo di trasformazione digitale attualmente in divenire e all'innovazione complessiva del processo di produzione e di organizzazione. La qualità percepita (dal management e dai partecipanti) è elevata, sia dal punto di vista metodologico, sia dei risultati ottenuti.                                                                                                                                                                                |
| Riproducibilità   | Possibile riproduzione in contesti formativi simili  | Gli "ingredienti" che hanno fatto di Inspire the change un Piano di successo (vale a dire logica interna e completezza, l'idea della formazione, la centralità della innovazione e trasformazione tecnologica) sono ritrovabili e/o riproducibili anche in altri contesti imprenditoriali e formativi. In particolare, si sottolinea il carattere di continuità nell'uso della formazione come modo per raggiungere gli obiettivi strategici aziendali.                                                       |
| Trasferibilità    | Possibile riproduzione in contesti formativi diversi | La trasferibilità è notevole, in particolare per elementi quali l'analisi dei fabbisogni (svolta con grande cura e in modo personalizzato) o la metodologia esperienziale, che è una necessità per una formazione dal carattere fortemente operativo. In termini di sostenibilità, i lavoratori del Gruppo Safilo hanno particolarmente apprezzato la metodologia del coaching e il lavoro per gruppi inter funzionali, che permette la conoscenza e il confronto fra persone con esperienze e ruoli diversi. |



### **5.3 Considerazioni conclusive**

Le analisi delle varie componenti del Piano formativo esaminato sottolineano i fattori positivi dell'approccio allo sviluppo delle risorse umane che il Gruppo adotta ormai come pratica consolidata per il supporto al raggiungimento dei propri obiettivi aziendali. L'intervento analizzato è incardinato nelle azioni formative che supportano la trasformazione digitale in Safilo, processo che sta interessando il gruppo da tempo e che sta trasformando significativamente il modo di lavorare, di produrre e di rapportarsi con fornitori e clienti. L'esperienza formativa si è rivelata un successo, per le modalità preparatorie e realizzative, nonché per il gradimento suscitato nei beneficiari. Elementi apprezzabili sono le scelte metodologiche, le modalità blended di erogazione, le ricadute sull'attività lavorativa quotidiana.

## SCHEDA SINTETICA – STORIA DI FORMAZIONE

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Impresa                               | SAFILO SPA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Regione                               | Veneto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Settore di Attività economica         | Codice ATECO: DL – Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche e ottiche; 33.40.1 occhialeria.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ambito tematico strategico            | Innovazione digitale e tecnologica di prodotto e di processo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Piano formativo                       | Canale di finanziamento Conto formazione, ID Piano 241074, Titolo Piano: Inspire the change.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Tematiche formative principali        | Es. Trasformazione digitale; costruzione di un digital mindset; team building interfunzionale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Modalità didattiche                   | Aula, workshop interni, coaching, design thinking.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Elementi di interesse                 | Il caso è interessante per il forte legame fra gli obiettivi dell'intervento e quelli aziendali sulla trasformazione digitale, per l'accuratezza dell'analisi dei fabbisogni e per la capacità di team building interfunzionali.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Elementi di successo della formazione | Efficacia metodologica, team building interfunzionali, coaching; velocizzazione processi e responsabilizzazione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Elementi di miglioramento             | Erogare il percorso in maniera più dedicata, svolgendolo in un periodo più concentrato; aumentare il tempo per gli approfondimenti tra una sessione e l'altra                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Buone prassi formative                | Inspire the change si segnala come buona prassi per la elevata qualità strategica che ha legato gli obiettivi formativi a quelli aziendali relativi alla trasformazione digitale. L'efficacia e l'efficienza della realizzazione sono testimoniate dalla validità dell'analisi dei fabbisogni, dalle scelte metodologiche convincenti, dall'elevato grado di soddisfazione dei partecipanti. Inoltre, i livelli di riproducibilità e trasferibilità in altri contesti e di sostenibilità dei benefici prodotti sono particolarmente significativi. |