



un caso di studio



tra le aziende della Campania tra 100 e 2.000 addetti
che hanno conseguito i migliori risultati occupazionali
realizzando con continuità nel triennio 2014-2015
Piani Formativi finanziati da Fondimpresa

Sistema nazionale di monitoraggio valutativo

1.	IL CONTESTO AZIENDALE	3
1.1	LA STORIA DELL’AZIENDA	3
1.2	PROFILO AZIENDALE	7
1.2.1	Prodotti e servizi offerti	7
1.2.2	Ricavi	12
1.3.2	Il profilo organizzativo aziendale	14
2.	RISORSE DEDICATE ALLA FORMAZIONE CONTINUA NEL CIRA	17
2.1	Collocazione della funzione formazione nell’organizzazione	17
2.2	Risorse dedicate alla formazione.....	17
2.3	Risorse professionali aziendali dedicate alla formazione	18
2.4	Requisiti professionali delle risorse dedicate alla formazione	18
3.	PRESIDIO DEI PROCESSI DEL CICLO DELLA FORMAZIONE	19
3.1	Analisi dei fabbisogni e modelli per gestire la formazione.....	19
3.2	Coinvolgimento degli stakeholder (Imprenditore, Management, Personale, Sindacati) nei processi di analisi del fabbisogno e programmazione.....	20
4.	CONTRIBUTO DELLA FORMAZIONE AL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE DEI PROCESSI ED AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI AZIENDALI	21
4.1	Contributo della formazione, al miglioramento delle performance dei processi aziendali	21
4.3	Contributo della formazione, al conseguimento dei risultati occupazionali aziendali.....	23
5.	ATTENZIONE AL “WORKPLACE ENVIRONMENT”	24
5.1	Attenzione alla facilitazione all’utilizzo delle conoscenze acquisite nel contesto lavorativo	24
5.2	Tecniche di follow up.....	25

1. IL CONTESTO AZIENDALE

1.1 LA STORIA DELL'AZIENDA

La Besana SpA è una tra le prime aziende italiane nel settore della lavorazione della frutta secca; le sue radici risalgono al 1921, quando la Emilio Besana & Co nasce alle pendici del Vesuvio. Si trova in un luogo dove arriva l'Agro Nocerino Sarnese circondato dai Monti Picentini che volgono verso il Vallo di Lauro e quindi verso l'Irpinia e dai Monti Lattari che si diramano fino alla penisola sorrentina; sono territori caratterizzati, soprattutto a quel tempo, da estese e ricche colture a noceti, nocelleti, castagneti che tuttora danno prodotti di elevatissima qualità, mentre nella piana, lungo il corso del fiume Sarno, si è storicamente sviluppata una ricca agricoltura, in cui all'epoca spiccavano le ricche produzioni orticole, tra cui continua a primeggiare il pomodoro con la celebre varietà del San Marzano, ma anche colture a noccioletti e noceti che però col tempo si sono fortemente ridotte; la possibilità di accedere ai corsi d'acqua, inoltre, aveva attirato nell'Agro la localizzazione di industrie tessili con importanti filande e imprenditori con proiezioni internazionali come ad esempio testimonia l'imponente edificio della Buchy e Struckman a Sarno, dando vita a un clima industriale molto vivace e aperto. La Besana nella sua genesi attinge sia al territorio che a scelte imprenditoriali originali e ben mirate; fin dalle origini opta per un segmento di mercato fortemente specializzato, se non una nicchia, e si proietta verso i mercati esteri. Già nel 1928 iniziano, infatti, le collaborazioni con aziende tedesche, inglesi e svedesi; l'azienda avvia collaborazioni così solide che superano periodi drammatici di storia e durano tuttora, come quella con la Marks & Spencer (UK). Nel 1935, assunta la denominazione *Vincenzo Besana SA*, inaugura lo stabilimento nel sito di San Gennaro Vesuviano, dov'è tuttora, nelle mani della terza generazione di questa famiglia di imprenditori, anzi la quarta, partendo da Emilio Besana.

La Besana scrive una storia industriale in ascesa, puntando sui suoi punti di forza: qualità, affidabilità, tenacia e innovazione. Si afferma con una reputazione internazionale che nel 1982 consente al Presidente di Besana, Pino Calcagni, di essere tra i fondatori del Tree Nut Council (INC).

Il know how di questa azienda trova riconoscimenti e conferme sempre più ampi nei mercati internazionali. Nel quadro tracciato dall'attuale AD della Besana SpA, Riccardo Calcagni, emerge la capacità di questa azienda di riunire una rara combinazione di fattori e di valori a supporto di una strategia vincente. Il continuo processo di innovazione si lega alla grande attenzione ai clienti sul piano della qualità, all'impegno nel rendere sempre più agevole ed efficace la comunicazione, al dare risposte all'evoluzione dei mercati con la ricerca sui prodotti e l'innovazione tecnologica. Nella vision di questa che è una grande azienda, ma non un colosso, tra i principali tratti distintivi che le consentono di confrontarsi e vincere su competitor che hanno dimensioni che sembrerebbero incomparabili, vi sono la rapida reattività, la capacità di anticipare i cambiamenti, cioè l'estrema flessibilità data dal capitale umano e psicologico di cui dispone. Questo spiega anche l'ampio respiro che si intravede nel ciclo di vita di questa azienda.

« Noi siamo qui per il sapere delle nostre maestranze, sia come know how che come conoscenza dei prodotti, perché questo territorio è storicamente vocato alla frutta secca; quelle produzioni locali vivevano e rendevano sul territorio - adesso sempre meno, purtroppo, e sono diventate di poca rilevanza sul nostro fatturato – ma permangono nella cultura locale.

Noi restiamo qui per l'affezione all'azienda delle maestranze, perché abbiamo ottime maestranze che danno un grande apporto alla flessibilità, così importante per un'azienda agroalimentare come la nostra»¹.

Questa flessibilità e cultura del prodotto, unite al forte commitment consentono all'azienda di produrre e appropriarsi di nuovi saperi in un incessante processo di innovazione che apre opportunità e consente di aprire e consolidare nuove collaborazioni e joint venture.

«Operiamo principalmente sul mercato estero e la frutta secca non può sicuramente essere considerata un prodotto ad alto volume, come ad esempio l'altro prodotto del territorio, il pomodoro con tutto quello che ne deriva. La nostra specializzazione e la nostra particolarità derivano proprio dal fatto che con le nostre maestranze siamo riusciti ad avere una flessibilità tale che risponde ai mercati esteri. È una flessibilità che è difficile trovare altrove, in particolare nei paesi del Nord, come Francia, Germania o Olanda, dove i nostri concorrenti sono ben piazzati, ma non riescono a fare quello che facciamo noi. Se siamo cresciuti tanto e in maniera anche organica, vuol dire che abbiamo lavorato bene»².

Le parole dell'AD poggiano su indicatori che distinguono questa azienda nel panorama nazionale; la Besana SpA nel quinquennio dal 2011 al 2015 ha incrementato del 53% i ricavi delle vendite, raggiungendo un volume di fatturato significativamente superiore alla media registrata dai 10 maggiori competitor italiani del settore. Questo risultato si accompagna a una crescita del personale che passa da 177 a 472 dipendenti, con un incremento del 267% che continua nel 2016, mentre i 10 principali competitor si fermano a un incremento del 43% e a una media di dipendenti per azienda inferiore di oltre un terzo di quella della Besana.

Per la Besana, la crescita del personale comporta dunque sviluppo di know how, un must che attualmente si declina con l'introduzione di sistemi di connessione e automazione dei processi produttivi in chiave Industry 4.0. Ma questo cambiamento non arriva sconvolgendo gli assetti aziendali né le mappe dell'organico o i modi di produzione; si inserisce, armonizzandolo, in un contesto produttivo che ha via via introdotto software e tecnologie sempre più sofisticate e avanzate e risulta ora pronto e maturo per ulteriori innovazioni, senza stress o traumi aziendali e personali.

«Per noi che siamo sempre vicini a nuovi investimenti, all'innovazione, anche spinta, saper disegnare e sviluppare dei progetti è molto importante, quindi in azienda maneggiamo l'Autocad, se non come possono farlo ingegneri o architetti, comunque a un livello molto avanzato. Tutti i layout aziendali, gli impianti specifici, tutto ciò che è sottoposto a misurazioni, già da tempo passa per Autocad. D'altra parte, sarebbe diseconomico aver investito in un software costoso senza utilizzarlo. Certamente facciamo ricorso a consulenti per aspetti che richiedono competenze specialistiche, ma le nostre funzioni interne contemplano sia l'utilizzo di software complessi, come l'Autocad o quelli gestionali, che l'utilizzo avanzato del pacchetto Office»³.

«L'innovazione riguarda tutto il processo produttivo e l'organizzazione aziendale. Prima a bordo macchina o comunque della linea produttiva si aveva carta e penna, cronometri e quant'altro per verificare tempi e metodi di lavorazione, oggi la tendenza è di avere degli smartphone, dei palmari o dei tablet industriali sui quali si veicolano delle informazioni o degli input digitalizzati, fondamentali per agire e reagire in tempo reale, consentendo, quindi una riduzione di costi e maggiore velocità nell'ottenere i dati utili. Questa innovazione è arrivata a tutte le maestranze e si è fatto un passo in avanti: dal semplice operaio di linea all'operaio più evoluto e specializzato che deve confrontarsi con tecnologie che in alcuni casi non gli appartenevano affatto. Non abbiamo trovato alcuna resistenza a questo cambiamento; le maestranze che

¹ Dott. Riccardo Calcagni, AD di V. Besana SpA

² Ibidem

³ Ibidem

erano meno abituate hanno trovato quello stimolo in più per andare fuori dal cerchio, perché oggi non è concepibile o magari è considerato un po' démodé non avere rapporti con l'informatica »⁴.

« Nel nostro DNA c'è questa apertura mentale e questa internazionalizzazione che ci hanno da sempre spinto a fare dei passi in avanti – conferma la dottoressa Netti- Siamo cresciuti tutti con la voglia, di migliorare e “la presunzione”, di avere in azienda le tecnologie e i processi più avanzati; essendo un passo avanti si vuole sempre migliorare, qualsiasi tipo di processo, qualsiasi tipo di formazione; È quasi naturale per chi lavora qui, magari da generazioni, essere invogliati a seguire le innovazioni tecnologiche introdotte in azienda. È stato, quindi, accolto positivamente anche l'invito ad adeguarsi a Industria 4.0. Siamo abituati a paragonarci non con la realtà locale, ma alle aziende che si sono avviate o si stanno avviando con noi a questi processi di innovazione nello scenario internazionale»

Il ciclo di vita⁵ dell'azienda traccia una linea in ascesa in cui si incontrano molte milestone, date da tecnologie, ricerca di nuovi prodotti e costruzioni di rapporti e reti societarie in un percorso di innovazione e di apertura internazionale.

Di innovazione di prodotto e di processo parla tutta la storia aziendale. Nel secondo dopoguerra, ricostruito lo stabilimento gravemente danneggiato dai bombardamenti, la Besana si specializza, grazie all'introduzione di impianti che consentono i primi confezionamenti automatici di frutta secca in piccole confezioni retail.

Negli anni '60 si apre all'importazione e confezionamento di frutta secca esotica e iniziano le forniture alla Nestlé mai interrotte. La crescita del fatturato e la contrazione delle produzioni locali tradizionalmente trattate spingono la Besana ad attingere in misura sempre crescente a fornitori sia extraregionali che esteri anche per le produzioni tradizionali e a puntare in misura sempre più spinta sull'innovazione. È degli anni '70 l'introduzione di impianti di tostatura con la produzione di semilavorati e la partnership con G.B. Inno - Delhaize e Colruyt in Belgio, anche questo un importante *long seller*⁶, a testimonianza della eccezionale affidabilità di questa azienda. Segue l'installazione dell'impianto di confezionamento in sottovuoto, gas inerte e DOY PACK e del primo impianto di tostatura continuo. Seguono numerose altre innovazioni, le principali delle quali sono riportate in figura 1.

La Besana rappresenta un esempio di continuità e di longevità in un ambiente che era poco più di una nicchia e che oggi è in costante crescita, della cui importanza e complessità ha avuto consapevolezza sin dalle origini.

« La frutta secca ha un consumo crescente ed è quel che manca nella dieta moderna; è quel prodotto principe della dieta mediterranea che sta in una formula - diciamo segreta - dell'alimentazione, scoperta e riscoperta a livello mondiale. Fino a 15 anni fa molti ritenevano che la frutta secca potesse far male per via del contenuto di colesterolo e per altri problemi, ma attraverso studi specifici siamo riusciti a ribaltare questo pregiudizio nutrizionale e oggi viene riconosciuto da tutti che la frutta secca fa bene e deve essere consumata tutti i giorni: non è che se uno mangia a Natale tutta la frutta secca che dovrebbe distribuire in un anno campa più a lungo. Il consumo equilibrato e continuativo di frutta secca, invece, aiuta a livello nutrizionale, tanto è vero che le noci sono uno dei pochissimi alimenti in commercio che hanno avuto il

⁴ Ibidem

⁵ Nella Fig 1 è rappresentato il ciclo di vita della V. Besana SpA. Sull'asse delle ordinate è indicato il volume di materie prime lavorate in tonnellate; nel grafico, per motivi di spazio e di rappresentazione sono utilizzate due diverse scale che indicano le tonnellate lavorate, inframezzate da una riga blu che segnala questo cambio di passo e non va frainteso come segno di discontinuità; sull'asse delle ascisse gli anni con progressione triennale dal 1960 al 2017. Le innovazioni tecnologiche sono indicate nei riquadri azzurri del grafico, in giallo sono indicate le partnership e le interazioni societarie, in verde le innovazioni di prodotto; in rosso il numero di addetti.

⁶ La collaborazione con la Marks & Spencer (UK) dura da quasi un secolo, quella con Nestlé da circa 60 anni e questa con Delhaize e Colruyt da circa 50 anni.

riconoscimento dell'EFTA a titolare i benefici per il suo contenuto di nutrienti e questo ci consente oggi di scrivere sul pacchetto di noci che fanno bene alla salute⁷.

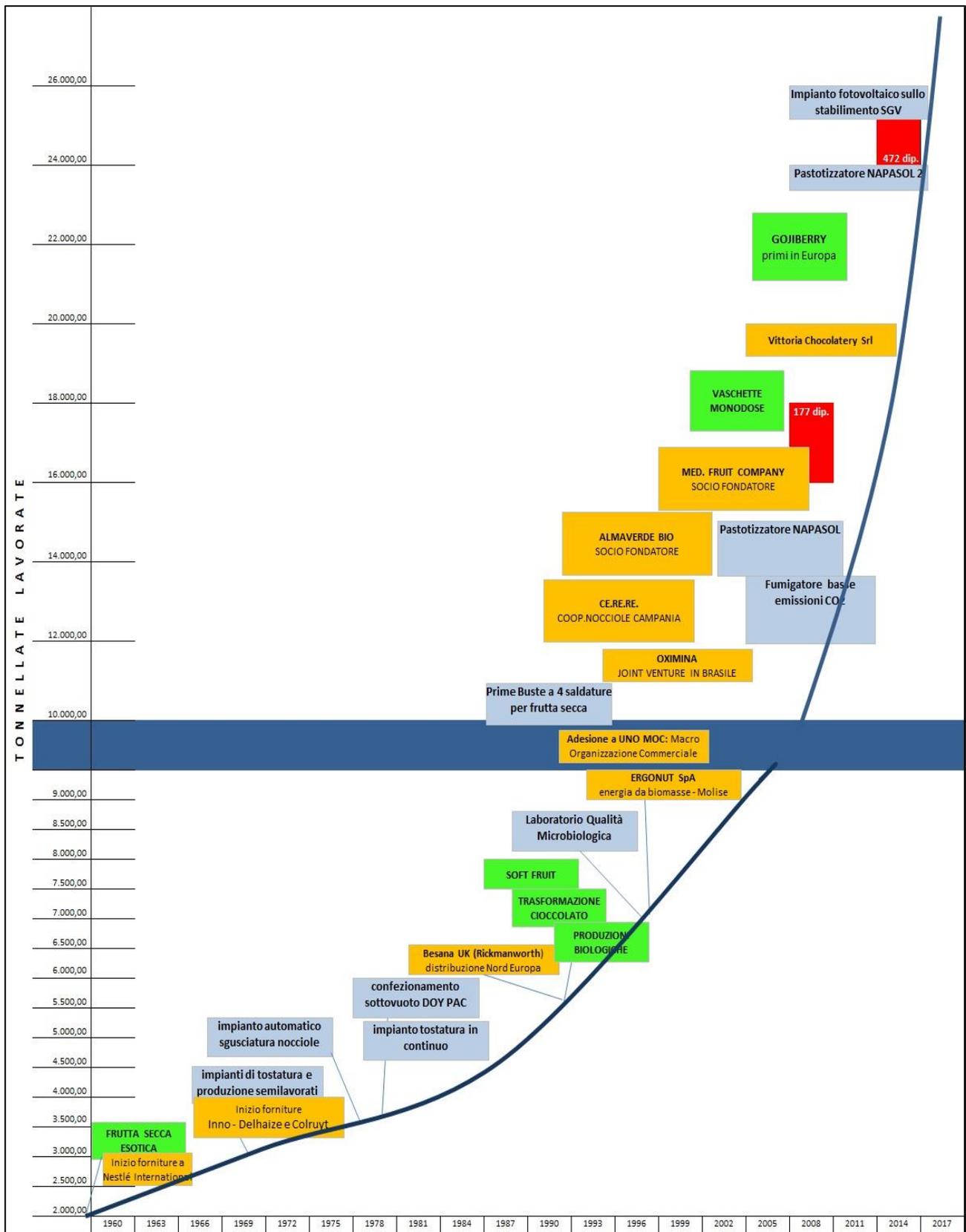


Fig. 1 – Il Ciclo di vita della BESANA SpA

⁷ Dott. Riccardo Calcagni, AD di V. Besana SpA

1.2 PROFILO AZIENDALE

1.2.1 Prodotti e servizi offerti

L'azienda già nel 2015 contava 35 linee di confezionamento, tra cui ve ne è una *nut free*, coprendo così una vastissima gamma di questo segmento del mercato agroalimentare, dalle produzioni tradizionali del territorio, alla frutta esotica, a prodotti di nuova concezione che includono anche il cioccolato e prodotti a base di cioccolato e frutta secca. La Besana è tra le prime aziende del settore a livello internazionale a improntare la propria filosofia aziendale e i propri prodotti alla cultura del benessere e della qualità.

La Besana lavora **frutta secca** (in guscio, sgusciata, castagne), **semi** (zucca, girasole, sesamo, papavero, lino, cumino, canapa, alfa alfa, fagioli di soia, coriandolo); **frutta disidratata** (frutta, tropicali, frutta di bosco, uva, infusi, infusi al succo, fine cut); **prodotti con certificazione bio** Imaverde (Almaverde); **processati** (tostati, affumicati, speziati, pelati, misti, farine, paste, granellati, zuccherati); **cioccolato** (dragees e misti, ricoperti, barrette e tavole).

Al trattamento e al confezionamento di frutta secca si accompagna, dunque la produzione di semilavorati. Le produzioni per l'industria dolciaria e agroalimentare rappresenta il 30% del fatturato, il restante 70% è assorbito dal mercato retail con un ruolo rilevante della Grande Distribuzione.

La grande varietà di offerta e di produzioni ad hoc costituiscono uno dei punti forza di questa azienda, grazie alla sua estrema flessibilità e velocità di risposta e alla capacità di sviluppare specifici progetti, spesso fortemente innovativi che consentono di captare, soddisfare o anticipare la domanda.

I numeri con cui l'azienda si presenta ne precisano capacità e dimensioni:

- 40.000, i metri quadrati di superficie coperta complessiva distribuiti
- 6 stabilimenti di cui 4 in Italia;
- 25.000 le tonnellate di Frutta Secca, Frutta Essicata e Semi, lavorate all'anno;
- 100.000.000 le confezioni prodotte all'anno;
- 1.000 le referenze gestite all'anno
- 150 i nuovi prodotti lanciati ogni anno
- 35 le linee di produzione e confezionamento
- 600 gli addetti altamente qualificati impiegati
- 2.000 i produttori e le cooperative controllate e coordinate
- 9.600 i pallet stoccabili di cui circa 4.000 in ambienti refrigerati

Di grande rilievo strategico, economico ed etico e particolarmente complesso in termini di servizi è il supporto che l'azienda offre ai coltivatori locali, come alle reti di fornitori e di clienti. La Cooperativa Ce.Re.Re. a cui afferiscono circa 100 produttori di Nocciole della Campania, nasce e si sviluppa con il supporto della V. Besana SpA; così come la Ergonut SpA che produce energia pulita in Molise dalle biomasse agricole comprese quelle che vengono dalla coltivazioni legate alla produzione e lavorazione di frutta secca. Besana, come socio fondatore del consorzio Almaverde Bio, lega le sue produzioni agli standard delle certificazioni di sostenibilità e qualità biologica e ambientale.

Besana dispone di laboratori di ricerca interni, sia per il controllo microbiologico con metodi ambientalmente e biologicamente sostenibili che per la ricerca e sviluppo in campo alimentare, sia per quanto riguarda il gusto che il benessere del consumatore finale; collabora con importanti reti e fondazioni a carattere internazionale e ciò ha consentito all'azienda di ampliare il segmento del top quality .

I processi di produzione

Le fasi produttive negli stabilimenti del Gruppo Besana sono specifiche in relazione ad ogni singolo prodotto, ma la sequenza generale è la stessa per l'ampia varietà di materia prima con guscio e molte di queste fasi riguardano anche altre tipologie :

- Controlli durante le operazioni di raccolta della materia prima,
- Essiccamento al sole o artificiale per ridurre l'umidità(6% per la frutta secca e 12% per la frutta essiccata) come raccomandato da una buona pratica agricola e industriale.
- Pulizia, sgusciatura, calibrazione e prima selezione del prodotto.
- Conservazione del materiale crudo in silos mobili o fissi o in impianti frigoriferi con controllo ambientale. La conservazione garantisce la qualità durante tutte le fasi produttive. Le nocciole sono conservate nel loro stato naturale fino alla sgusciatura, attività che precede la lavorazione finale necessaria al consumo.
- Le fasi principali per le nocciole sono: sgusciatura, pelatura, tostatura, taglio, affettatura o produzione di pasti e paste; altre fasi possono essere portate avanti su specifica richiesta del cliente.
- Per i prodotti snack le fasi secondarie consistono nella copertura o nell'intensificazione del sapore, con coperture salate, zuccherate, speziate, aromatizzate, morbide: cioccolata, miele, yoghurt – seguendo le specifiche caratteristiche che ogni singolo prodotto possiede e il trend di preferenza del sapore individuato dall'area di Ricerca&Sviluppo.

Qualità e controlli aziendali

Il Gruppo Besana ha sviluppato un sistema di tracciabilità e rintracciabilità per l'intera catena alimentare dal *campo alla forchetta*. Un lotto individuale identifica il prodotto attraverso tutte le fasi produttive, mentre parallelamente il sistema informatico aziendale garantisce e registra tutte le informazioni che riguardano i materiali crudi, le fasi produttive, i controlli ed il trasporto finale.

Al processo produttivo viene applicato un sistema di *self audit* che, ispirato ai principi dell'HACCP e alle regolamentazioni europee, ne approfondisce i controlli specifici attraverso il controllo dei punti critici di ogni singola fase:

- Controlli visivi a tutti gli stadi della produzione da operatori specializzati a rimuovere eventuali prodotti difettosi e dare l'allerta su condizioni di igiene non soddisfacenti di attrezzature e trasporto;
- Controlli strumentali durante le varie fasi per il controllo delle temperature e dell'umidità nelle camere raffreddate (termo igrometro) o nei forni di arrostitimento (termometro), per la rilevazione di eventuali corpi estranei (metal detector e selezione a ultrasuoni) e di prodotti scoloriti (selezione ottica);
- Controlli di qualità per la valutazione dell'aspetto, consistenza, colore, sapore e aroma del prodotto per garantire che sia in linea con le aspettative standard del consumatore;
- Analisi fisiche, chimiche e microbiologiche sui materiali crudi, sui prodotti semilavorati e finiti. Ulteriori controlli microbiologici per verificare le condizioni di igiene delle aree produttive, degli strumenti e del personale, così come sull'acqua usata durante la produzione.
- Prima della fase di imballaggio, vi sono ulteriori operazioni di controllo e selezione dei prodotti: Needle sorting (per l'apertura del pistacchio) - Ottica, Laser, Ultrasuoni (per l'eliminazione del vetro e dei corpi estranei) - Metal Detector (per l'eliminazione dei metalli) – Fumigazione con CO2 – Pastorizzazione e/o Sterilizzazione senza additivi chimici e alla fine la selezione manuale effettuata esclusivamente da personale specializzato.

Attenzione particolare è data anche alle analisi specifiche relative a micotossine, pesticidi e proteine allergeniche, in modo da garantire al consumatore finale prodotti di alta qualità e sanità nel pieno rispetto dell'ambiente e delle regolamentazioni in tema di salute e sicurezza.

Le analisi del prodotto finale consentono il rilascio da parte dell'Internal Food Laboratory di un certificato di qualità che approva il prodotto per la distribuzione all'industria e al consumatore finale. Solo dopo il controllo finale il prodotto è trasferito in magazzini condizionati o all'area spedizione.

I processi di supporto

Questa complessa capacità produttiva si avvale di adeguati processi di supporto presidiati dal top management aziendale. La gestione e la programmazione delle attività e una sofisticata logistica poggiamo su un marketing di respiro internazionale e di grande complessità. L'attività di marketing si intreccia con la costruzione di partnership longeve, solidi rapporti tra società e joint venture in tutto il mondo, come testimoniano, tra gli altri, in tempi relativamente recenti lo sviluppo di Oximina in Brasile e l'apertura, prima di ogni altra azienda, del mercato cinese al top quality.

« La Besana esporta circa il 90% del fatturato; i mercati principali sono quelli europei e, in particolare, il mercato inglese, dove siamo presenti da tanti anni. È il primo mercato che ha espresso importanza per il private label; noi siamo cresciuti con il private label che continua ad essere una fetta importante del nostro fatturato»⁸.

I siti produttivi

L'azienda dispone di 6 stabilimenti.

- San Gennaro Vesuviano (V.Besana spa);
- Ipswich-Suffolk (Besana UK);
- Caserta, Napoli, Avellino e Salerno (Cooperativa CERERE);
- Ogliastro Cilento (Vittoria Chocolatery);
- Oriximinà (Brasile);
- Putignano (Mediterranean Food Co.)

Lo stabilimento principale è quello di San Gennaro Vesuviano che si caratterizza per essere in Europa tra i più innovativi e tecnicamente attrezzati per trasformazione della frutta secca ed essiccata, con un capacità produttiva di oltre 18.000 tonnellate di frutta secca ed essiccata per anno, variando dalla frutta secca tradizionale, ai prodotti semilavorati e alla frutta "intenerita" pronta per il consumo.

La superficie totale della fabbrica è di 26.000 metri quadrati, dei quali 18.000 mq sono aree di produzione coperte. Lo stabilimento contiene dispositivi di selezione ad alta velocità, linee per i prodotti industriali e attrezzature specifiche per la tostatura, salatura, granellatura, e la produzione di farine.

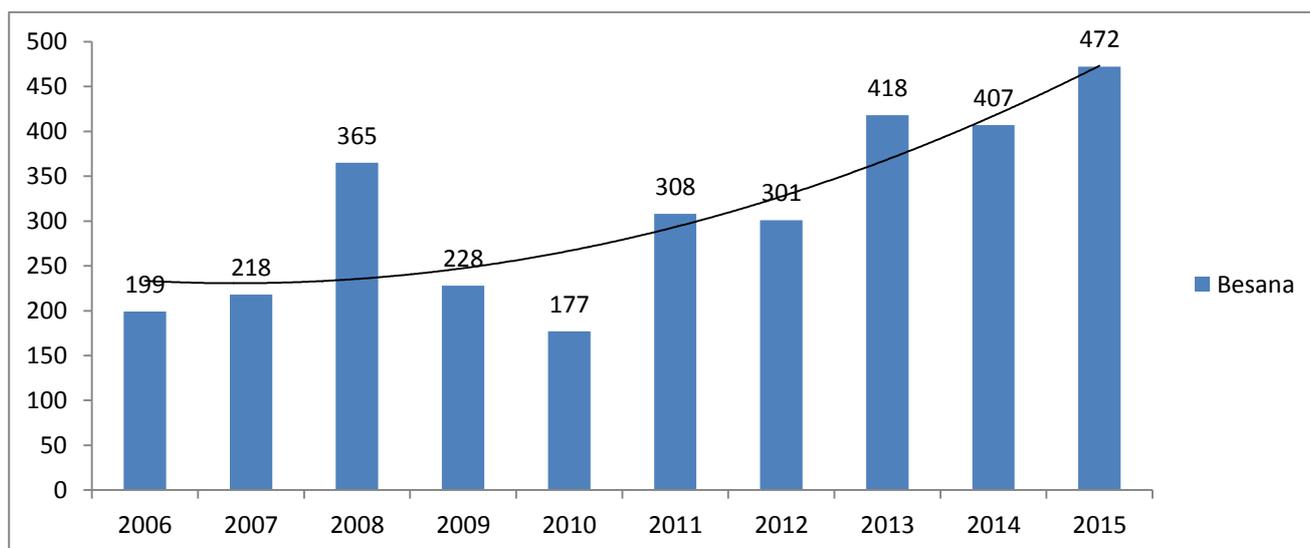
I prodotti sono confezionati in 22 diverse linee per qualsiasi tipologia o stile di imballaggio a seconda delle richieste specifiche.

L'andamento occupazionale nei siti italiani della V.Besana SpA

Nel 2015, sono 470 coinvolti nelle lavorazioni della V.Besana SpA che ha più che raddoppiato il numero dei dipendenti tra il 2006 e il 2015. Vi è stato un periodo di crescita è fino al 2008, quando si registra un primo picco occupazionale, raggiungendo i 365 dipendenti; poi dopo un calo importante nel biennio successivo l'azienda scenda a 177 dipendenti nel 2010, segue ripresa una crescita con qualche frenata (nel 2012 e nel 2014) e un'espansione, fino a raggiungere il massimo nel 2015 con ben 472 dipendenti.

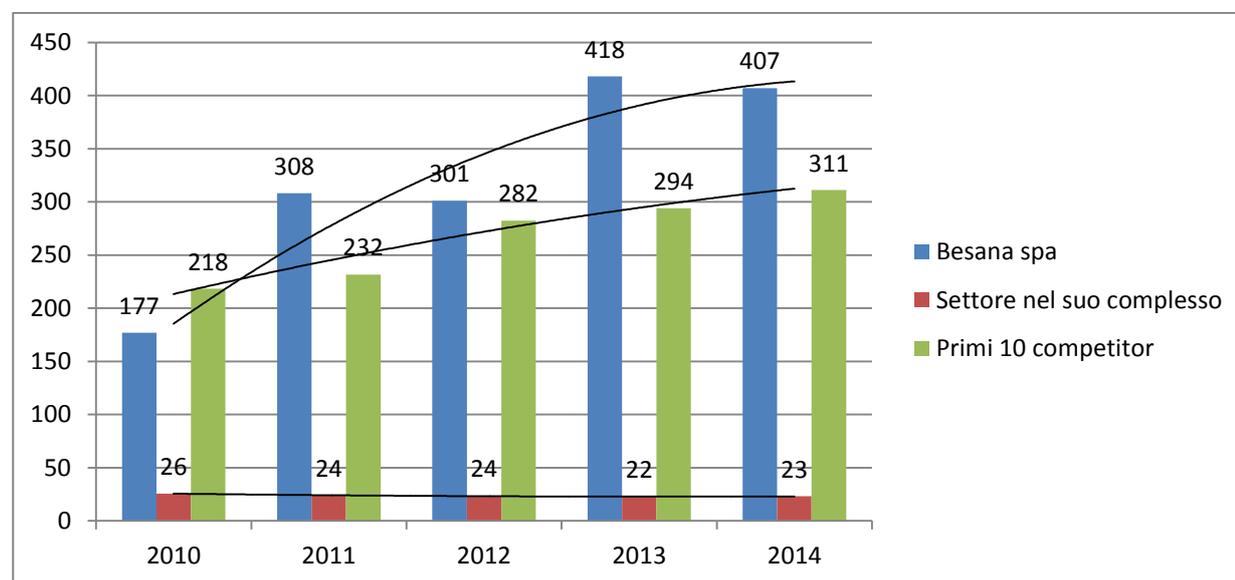
⁸ Dott. Riccardo Calcagni, AD di V. Besana SpA

Fig. 2 - Dipendenti di Besana spa negli ultimi 10 anni



Se si guarda alla dinamica dell'occupazione di questa azienda non è possibile non osservare che anch'essa non è stata indenne dalla crisi del 2008 che ha comportato un riduzione di dipendenti rispetto al 2006. La Besana reagisce fin da subito recuperando e superando abbondantemente i livelli occupazionali del 2006, seguendo una dinamica con alti e bassi.

Fig. 3 - Dipendenti di Besana spa, di settore e medie dei dipendenti del settore nel suo complesso e dei primi 10 competitor nel quinquennio 2010-2014



Fonte: Elaborazione OBR Campania su dati AIDA

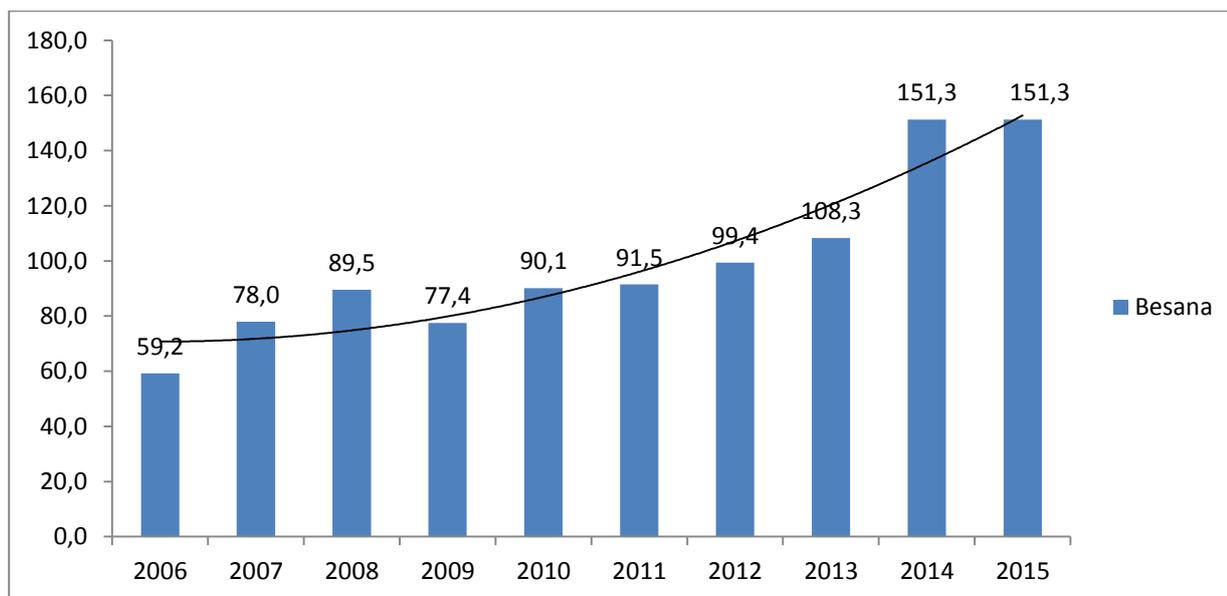
Considerando l'insieme dei dipendenti, quelli fissi che rappresentano un terzo del totale e gli stagionali, nei 5 anni che vanno dal 2010 al 2014 (periodo per il quale sono comparabili i dati di bilancio di tutte le aziende del repertorio AIDA), V. Besana spa è cresciuta in misura superiore al settore per numero di dipendenti con un aumento superiore al 130%, mentre i primi 10 competitor del settore sono cresciuti in media del 42%. I primi 10 competitor sono cresciuti in modo lineare mentre Besana ha un andamento ondulatorio con anni di lievi frenate che si alternano ad anni di grande rimbalzo, con un ritmo di crescita che complessivamente è stato decisamente superiore. Nelle parole dell'AD, Riccardo Calcagni, traspare il senso di una flessibilità

dei dipendenti che mantengono con l'azienda ottimi rapporti, riconoscendo nelle politiche aziendali prospettive a loro favorevoli nel lungo periodo e la capacità di andare meglio dello specifico settore (Ateco) che nel complesso ha avuto un lieve arretramento medio dei dipendenti mantenendosi tendenzialmente stabile ma comunque in calo. Va considerato, inoltre che i principali competitor di Besana benché vedano incrementare più del settore nel suo insieme il numero medio dei loro dipendenti, presentano una crescita degli addetti, molto più modesta della Besana che nel 2014 conta 470 dipendenti contro i 311 della media dei 10 competitor.

1.2.2 Ricavi

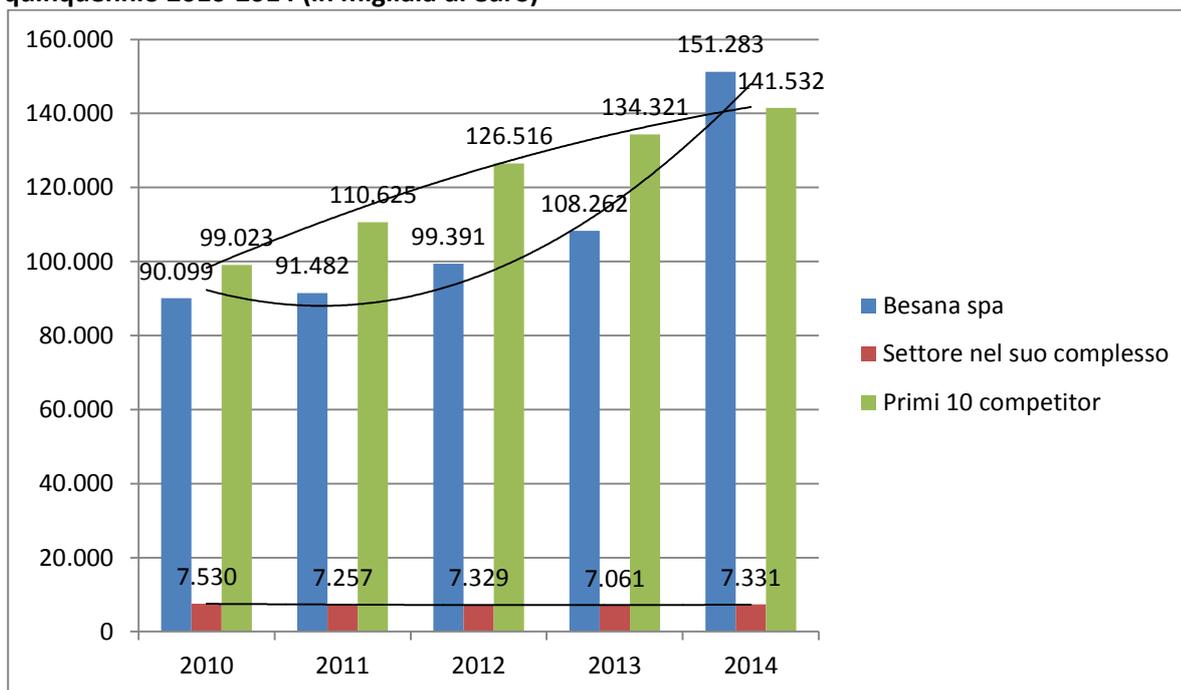
Le performance della V. Besana SpA in termini di ricavi sono notevoli come dimostrano i dati del decennio con una dinamica di costante ascesa che segna un incremento di 2,6 volte; anche l'EBIDTA, sebbene in un maniera non lineare, ma altalenante, registra una crescita significativa pari a circa un terzo del valore iniziale passando da 3,4 a 4,8.

Fig. 4 – Ricavi delle vendite – Bilanci V. BESANA SpA 2006-2015



Negli ultimi 10 anni i ricavi delle vendite di Besana sono quasi sempre in aumento con una fase di rallentamento nel 2009 ed una stabilizzazione negli ultimi 2 anni. Complessivamente si passa da ricavi delle vendite per 59,2 milioni di euro nel 2006 a 151,3 nel 2015.

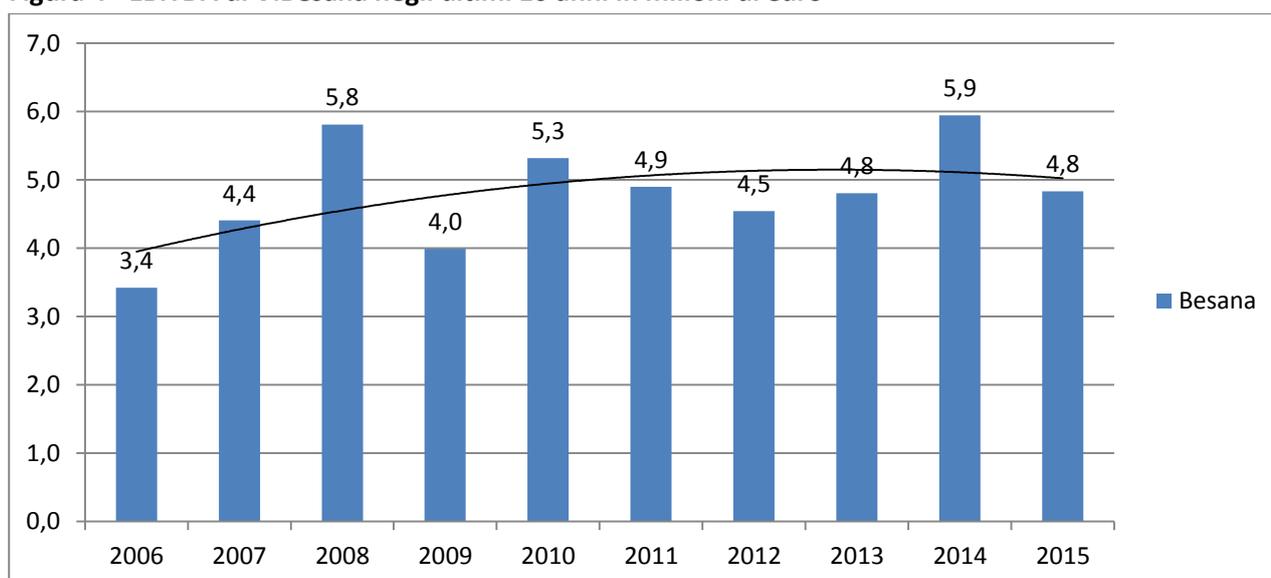
Figura 5 - Ricavi delle Vendite di Besana SpA, di settore e dei primi 10 competitor per fatturato nel quinquennio 2010-2014 (in migliaia di euro)



Fonte: Elaborazione OBR Campania su dati AIDA

Su 864 aziende del settore della lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi, V. Besana spa si colloca al quarto posto per ricavi. Osservando l'andamento dei ricavi degli ultimi 5 anni di bilancio disponibili (2010-2014 poiché, come si è detto nella Banca dati AIDA per alcune imprese mancava il bilancio 2015 ed il 2016) si evidenzia come Besana abbia decisamente superato quella settoriale negli ultimi due anni andando a superare la media dei primi 10 competitor (di cui fa parte). Il settore in sé ha dinamiche abbastanza stabili con il risultato del 2010 che è perfino superiore di quello del 2014.

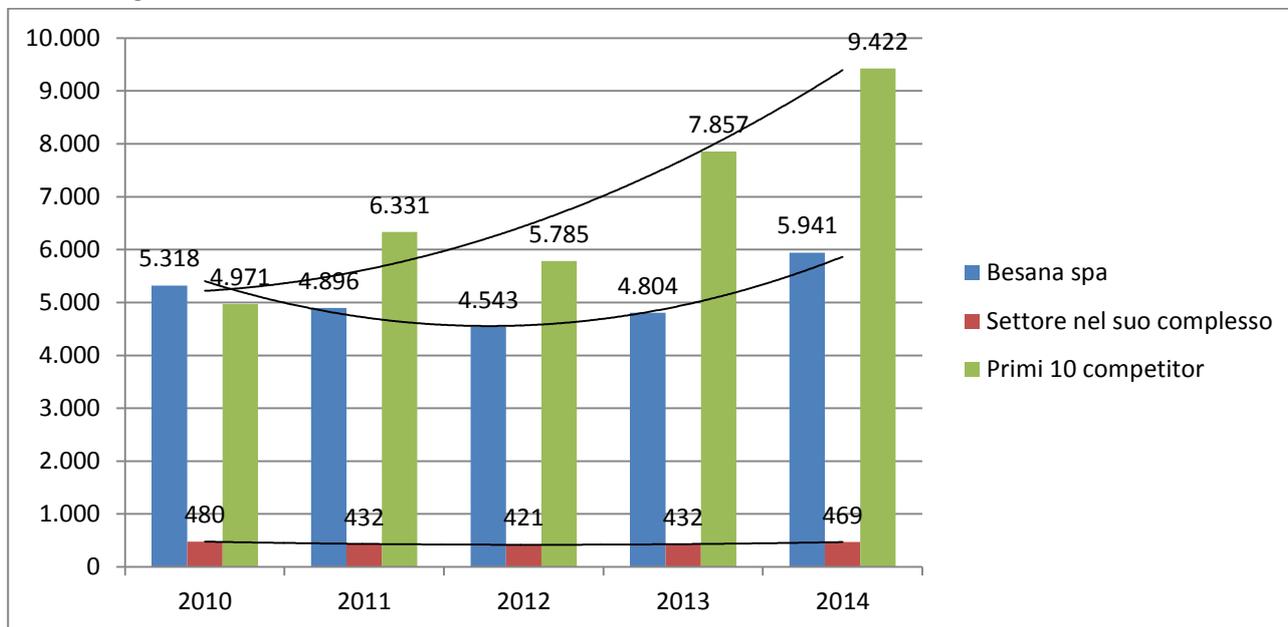
Figura 4 - EBITDA di V.Besana negli ultimi 10 anni in milioni di euro



L'EBITDA (Earnings Before Interest and Taxes Depreciation Ammortization) detto anche MOL (Margine operativo lordo) è cresciuto fino al 2008 poi ha avuto andamenti più altalenanti con un picco nel 2014 ed

una leggera contrazione nel 2015 a 4,8 milioni in linea col 2013 ma inferiore sia al 2008 che al 2014 anni in cui l'EBITDA ha sfiorato i 6 milioni di euro. Il MOL permette di leggere i risultati della gestione operativa, escludendo la ricchezza generata con operazioni finanziarie e riequilibri di bilancio.

Figura 5 – EBITDA di Besana, di settore e dei primi 10 competitor per fatturato nel quinquennio 2010-2014 in migliaia di euro

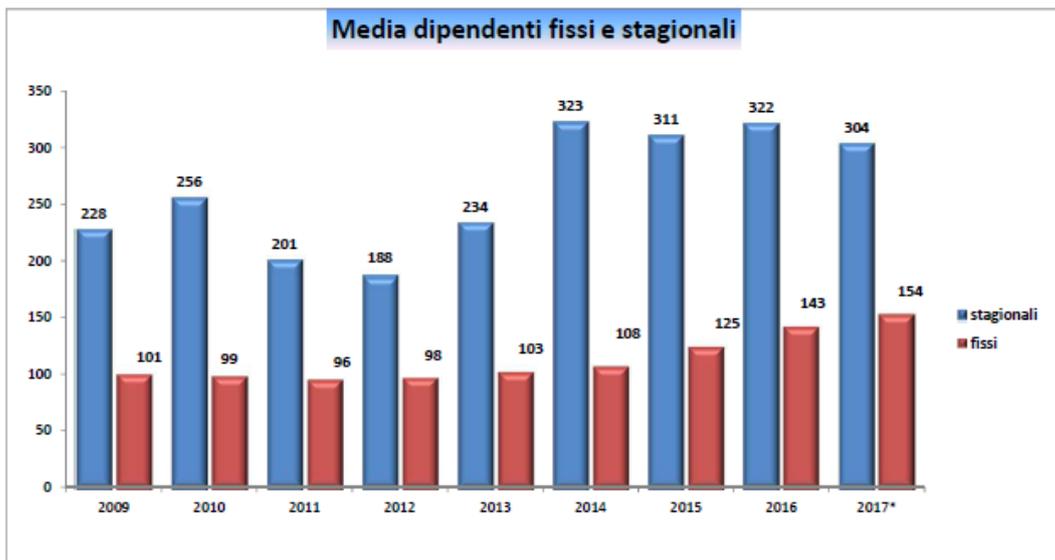


Fonte: Elaborazione OBR Campania su dati AIDA

Il confronto col settore mostra un andamento di Besana in tendenziale crescita laddove il settore in media non è riuscito a raggiungere i risultati del 2010. A livello di primi 10 competitor la crescita è più costante e continua laddove Besana ha avuto una frenata dal 2010 al 2012 che negli ultimi due anni è stata però recuperata toccando nel 2014 il miglior risultato della serie storica analizzata.

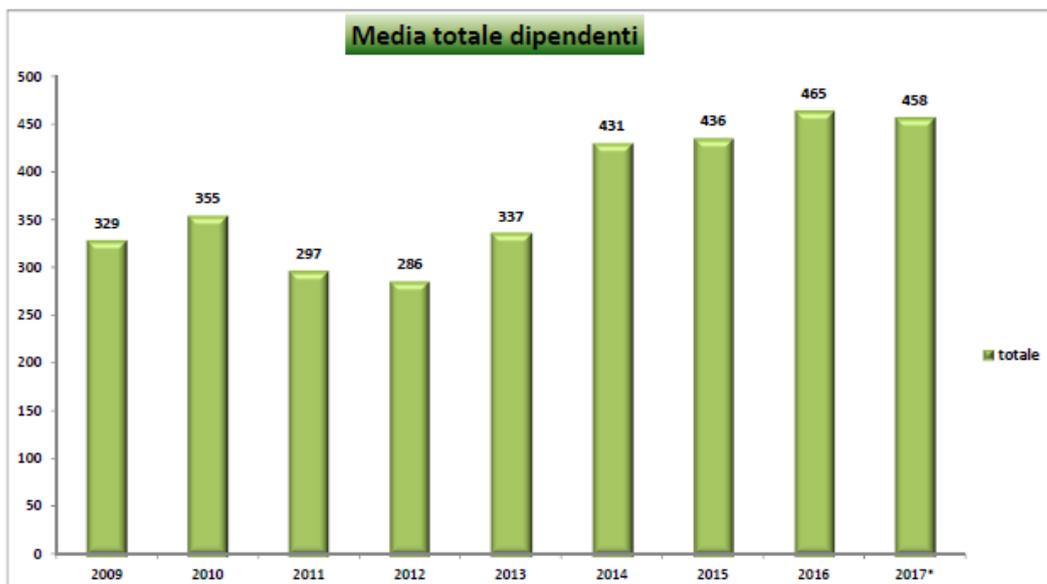
1.3.2 Il profilo organizzativo aziendale

I dati riportati dai bilanci che afferiscono al repertorio AIDA, relativi al numero di dipendenti sono relativi ai picchi occupazionali registrati anno per anno. L'ufficio del personale di BESANA ha fornito dei dati medi annuali che si discostano in una misura significativa (circa -15%) dai dati sopra utilizzati per i confronti, non alterando comunque quanto emerge dal confronto e il posizionamento dell'azienda. Questi dati indicano come nella Besana i dipendenti stabili siano mediamente circa un terzo del totale, mentre la restante parte in questa, come nelle altre aziende del settore è costituita da stagionali. Il rapporto con i lavoratori stagionali, anche se limitato ad alcuni mesi dell'anno che coincidono con i periodi di maggiore attività, ha carattere di continuità negli anni. L'organizzazione aziendale oltre i ruoli apicali è modellata sulle fasi di lavoro caratterizzate dall'importanza dei controlli di qualità, confezionamento e logistica. I lavoratori stagionali sono prevalentemente assunti nei ruoli operativi della produzione e della logistica, ma anche nelle funzioni di controllo della qualità. Il personale stabile ricopre principalmente ruoli tecnici e di management operativo.



*da gennaio ad ottobre 2017

Fonte: Ufficio del Personale della V.Besana spA



*da gennaio ad ottobre 2017

Fonte: Ufficio del Personale della V.Besana spA

Questo aspetto della composizione del personale è determinato dalla variabilità dei volumi di lavorazione nel corso dell'anno secondo cicli legati ai raccolti e ai picchi di mercato: L'organizzazione aziendale è originariamente di tipo funzionale con una distribuzione della catena del valore tra processi produttivi strutturati con modalità di linea e processi di supporto che sono strutturati sulla base degli sbocchi internazionali di mercato che caratterizzano l'azienda.

L'attribuzione a 50 operai di linea di funzioni di controllo di qualità con l'utilizzo di strumenti quali smartphone, palmari e tablet, nonché la connessione tra le varie fonti di informazione, lo sviluppo di

competenze per la gestione di big data, attraverso i piani per l'innovazione, spostano il modello organizzativo, introducendo progressivamente elementi della *lean organization* e di Industria 4.0.

L'azienda sembra aver gradatamente introdotto, di fatto, i principi di miglioramento continuo legati a: **Valore** determinato dal cliente; di **Mappatura** delle attività secondo la catena del valore; di **flusso** come riduzione dei tempi di attraversamento; di **Produzione tirata** dal cliente e spinta dall'azienda; di **Perfezione** come punto di riferimento a cui tendere senza fine attraverso il miglioramento continuo, tramite la completa eliminazione degli sprechi.

2. RISORSE DEDICATE ALLA FORMAZIONE CONTINUA NEL CIRA

2.1 Collocazione della funzione formazione nell'organizzazione

La funzione formazione, risponde direttamente all'AD che la presiede con grande attenzione, i responsabili interni si avvalgono di fornitori, la cui attività viene costantemente controllata anche mediante sistemi online di rilevazione della soddisfazione consentiti da appositi moduli Google.

«Partiamo dall'assunto che per noi la formazione è molto importante, ogni giorno noi cresciamo, ci formiamo, aumentiamo le nostre conoscenze; la formazione deve essere continua, non può essere una tantum. Ma ribadisco che la formazione è un tratto distintivo del nostro DNA, ed ha seguito le varie esigenze di crescita dell'azienda nel corso degli anni. Tale crescita costante, è legata ad una sempre maggiore richiesta di formazione del personale, ed è così che la formazione diventa un'esigenza per accompagnare la continua evoluzione dell'azienda» come spiega l'AD, Riccardo Calcagni « Tutto l'ambito della formazione è seguito e diretto dal nostro amministratore, coadiuvato da me e dalla referente delle risorse umane , che cura la parte operativa della formazione.

Abbiamo la possibilità di organizzare i corsi, anche all'interno della nostra azienda, avendo noi lo spazio necessario e adatto per fare delle lezioni. A seconda delle esigenze, la formazione può avvenire internamente o esternamente, comunque in senso organizzativo possiamo definirci strutturati con una rete interna che gestisce e controlla la formazione. In ogni caso va detto che il maggior numero di azioni formative di alto livello, vengono fatte all'estero, soprattutto per quanto riguarda specifiche competenze richieste dai nostri clienti; chiaramente tali costi, non rientrano nelle agevolazioni di Fondimpresa.

Noi crediamo che il know-how formativo debba essere presente sia all'interno che all'esterno dell'azienda, noi valutiamo attentamente la competenza dei nostri manager che dovranno trasmettere e trasferire competenze, con valutazioni ad personam. Valutiamo il processo di apprendimento sia riguardo ai ruoli del docente che dell'allievo»⁹.

2.2 Risorse dedicate alla formazione

La V. Besana SpA investe costantemente in formazione, questa scelta è parte delle strategie aziendali che storicamente caratterizzano la famiglia che ne è a capo. I Fondi interprofessionali sono intervenuti successivamente ed attualmente Fondimpresa e Fondirigenti finanziano circa il 50% della formazione.

Recentemente e per la prima volta, la V. Besana SpA ha chiesto di accedere al Conto di Sistema di Fondimpresa, ottenendo il finanziamento di un Piano Formativo nell'ambito dell'Avviso 2/2016 per l'innovazione, finalizzato a introdurre tecnologie in chiave Industria 4.0.

L'azienda fa un uso costante e intenso delle risorse del Fondo, ma riscontra alcuni problemi relativi ai tempi di fruizione: *« Noi ci confrontiamo con la enorme necessità di formazione che si riscontra nel nostro paese, nel mercato del lavoro, perciò chiediamo soprattutto un aiuto per fare buona formazione; uno snellimento burocratico in maniera da dedicare più tempo alla formazione meno alle pratiche per accedere a quest'ultima. La nostra esigenza, nello specifico è la rapidità, snellire l'iter burocratico significa per noi minor tempo per portare a termine la formazione e risultati più rapidi.*

⁹ Dott. Riccardo Calcagni, AD di V. Besana SpA

Noi siamo un'azienda veloce, e i tempi dei vari iter procedurali risultano troppo lunghi, abbiamo bisogno di risposte in tempi reali in un'epoca e con delle tecnologie che lo consentono. Gli iter burocratici, gli eccessi di formalità della piattaforma (inserimento dati), per noi diventano un punto a sfavore, un rallentamento che può scoraggiare.

Se io devo dedicare una persona all'inserimento dei dati in piattaforma, al controllo degli stessi e quant'altro, questo mi rappresenta una voce di costo, allora preferiamo formare da noi il nostro dipendente abbattendo così anche i costi in eccesso, ma non possiamo rinunciare a recuperare delle risorse che comunque sono uscite dall'azienda per essere poi destinate ai fondi interprofessionali.

Anche nel caso dell'Avviso per l'innovazione, per noi i tempi si sono allungati oltre le aspettative: è stato inoltrato nel mese di aprile, abbiamo ricevuto risposta soltanto nel mese di settembre. In 5/6 mesi avremmo potuto già completare la formazione dei dipendenti. La questione, quindi, è meramente riguardante tempi tecnici.

Chiaramente usufruire dei servizi di Fondimpresa comporta dei vantaggi. Le nostre finanze vengono sfruttate al meglio, tutto il resto (i fondi) ci sollevano dai costi che normalmente dovremo sostenere.

Noi non facciamo formazione perché siamo iscritti a Fondimpresa, ma perché per noi è normale; fa parte del nostro modo di essere e del nostro sviluppo»¹⁰.

La formazione realizzata dalla Besana attualmente è finanziata per circa il 50% da Fondimpresa e Fondirigenti. Di particolare rilevanza, sono stati i finanziamenti per i piani formativi a supporto dell'innovazione, finanziati dai due fondi. In passato il rapporto tra formazione finanziata attraverso i fondi e formazione finanziata dall'azienda era 40:60.

2.3 Risorse professionali aziendali dedicate alla formazione

La formazione aziendale fa capo operativamente alla responsabile del personale, la dottoressa Angela Esposito; per le decisioni sulla formazione da realizzare, risponde alla dottoressa Marcella Netti, che è responsabile delle finanze aziendali, ma ricopre anche ruoli di direzione generale affiancando l'AD, per quanto riguarda le scelte strategiche che includono anche la formazione. Le decisioni in materia di formazione vengono adottate anche con il supporto di una psicologa del lavoro e di un esperto di organizzazione aziendale. La responsabile del personale si avvale di un fornitore che offre servizi formativi. La selezione dei docenti è vagliata direttamente dall'AD e dalla dirigenza aziendale.

2.4 Requisiti professionali delle risorse dedicate alla formazione

La *responsabile del personale* ha conseguito la laurea in Scienze Internazionali e Diplomatiche e ha sviluppato sul campo competenze nella gestione del personale e per la gestione della formazione aziendale. La *chief financial officer* che ricopre anche ruoli di direzione generale, affiancando l'AD nella gestione del personale e nelle scelte di sviluppo delle competenze strategiche e dei docenti, è un'esperta di materie economiche e gestionali.

¹⁰ Dott. Riccardo Calcagni, AD di V. Besana SpA

3. PRESIDIO DEI PROCESSI DEL CICLO DELLA FORMAZIONE

3.1 Analisi dei fabbisogni e modelli per gestire la formazione

L'analisi dei fabbisogni formativi si avvale di strumenti di comunicazione in rete che sono accessibili a tutti i dipendenti, attraverso appositi moduli di Google, il personale viene interpellato sia sul gradimento delle attività formative che sulle esigenze formative.

I canali interni all'azienda sia per i sistemi di gestione che di qualità consentono inoltre di tracciare e rilevare sia la formazione realizzata che le esigenze formative che vengono espresse direttamente dai dipendenti o tramite i loro responsabili.

«Il fabbisogno formativo dell'azienda viene individuato innanzitutto a partire dall'adeguamento alle norme correnti; il nostro personale, come ad esempio i carrellisti, è sempre tenuto ad essere preparato, pronto e aggiornato sulle norme da seguire per il lavoro che svolgono, anche per quanto riguarda l'assicurazione della qualità nel settore del food a partire dall'HCCP»¹¹.

«Al di là delle norme, infatti, dobbiamo adeguarci a ciò che il mercato richiede; ci sono anche i clienti a indirizzare le nostre scelte formative. La nostra vocazione all'internazionalizzazione ci caratterizza da sempre, il nostro mercato è centrato al 90% sul mercato estero; va da sé che la padronanza delle lingue diventa un modo essenziale per affacciarsi al mercato estero. Ci sono corsi di vari livelli: un corso base, corsi per livelli intermedi e corsi molto specializzati per il personale che già ha un inglese fluente, ma ha bisogno di perfezionarsi con un vocabolario più ampio o un ventaglio di espressioni idiomatiche più raffinate ed evolute. Sulla formazione linguistica, che non è solo l'inglese, ma c'è anche il tedesco perché anche in Germania abbiamo clienti molto importanti, c'è sempre stato investimento dell'azienda per migliorare le capacità espressive del personale.

L'esigenza di un corso di formazione nasce senz'altro in modo condiviso. Noi abbiamo la necessità che i concetti vengano espressi con la formalità più adeguata, anche perché attenzioniamo molto gli standard comunicativi e l'immagine dell'azienda all'estero, quindi non si tratta di parlare una lingua, ma di parlarla perfettamente per interfacciarsi in modo adeguato con il cliente, ma le esigenze di perfezionamento della pronuncia o di stile comunicativo che vengono evidenziati dai nostri stessi colleghi commerciali che hanno a che fare con lo sviluppo del mercato all'estero, ma qualche volta anche dai clienti che ci suggeriscono, di invogliare alla formazione e investire nel perfezionamento linguistico del nostro personale; il nostro mercato principale è quello inglese e gli inglesi sono molto sensibili al modo con cui viene trattata la loro lingua; peraltro i rapporti con alcuni clienti sono così stretti e di lunga durata che questi feedback sono naturali.

La formazione specifica risponde alle strategie di innovazione su cui l'azienda ha da sempre investito, un esempio è il corso autocad è nato dalle esigenze del nostro dirigente di produzione che aveva l'esigenza di far sviluppare all'interno e in autonomia dei disegni tecnici che ha anche un ritorno in termini economici. Un altro esempio è la formazione che si concluderà a dicembre 2017 con la quale possiamo affidare a 50 operatori il controllo della qualità che viene spostato direttamente sulla linea di produzione»¹².

«È una formazione che si realizza prima in aula dove i tutor, cioè gli operatori del controllo di qualità, spiegano teoricamente ai nostri operai del confezionamento, quindi della linea, come deve essere fatto il controllo di qualità, poi sulla linea per mettere in pratica quanto si è appreso sul piano teorico, quindi vi è una terza fase di verifica dei processi della qualità sulla linea. I nostri operai già sono in continuamente in formazione sulla sicurezza e sulla qualità, ma questa è una formazione specifica perché cambia il loro modo di lavorare»¹³.

¹¹ Dott.ssa Marcella Netti, Chief Financial Officer della V. Besana SpA

¹² Dott.ssa Marcella Netti, Chief Financial Officer della V. Besana SpA

¹³ Dott.ssa Angela Esposito, Responsabile del Personale della V. Besana SpA

« Si tratta in questo caso di una formazione finanziata in autonomia dall'azienda perché i tempi per accedere a finanziamenti per la formazione non potevano in alcun caso corrispondere con i tempi aziendali. Da qui la mia idea, forse bizzarra, di un plafond di finanziamenti che l'azienda possa gestire direttamente e in tempo reale perché a volte le nostre esigenze hanno bisogno di risposte immediate che non possiamo coprire con finanziamenti che richiedono dei tempi di presentazione e approvazione che risultano in ogni caso in ritardo rispetto alle nostre esigenze.

« Spesso i colleghi, recentemente quelli del laboratorio, chiedono di poter fare della formazione che è necessaria in tempi brevi che le procedure, le disponibilità o le incertezze degli esiti delle burocratiche dei finanziamenti non consentono. Ma la formazione riguarda non solo gli operai o gli impiegati fissi, ma coinvolgono anche gli stagionali. L'azienda fa ricorso a personale stagionale perché solo in alcuni periodi dell'anno ha bisogno di lavorare su tre turni, ma la stagionalità è legata a una continuità che si rinnova anno per anno. Gli stagionali sono soprattutto operai generici, ma vi sono anche figure di carrellisti e controllori, a rinforzo del personale in pianta stabile, tutti sono coinvolti nella formazione per la sicurezza e la qualità, ma anche per i corsi di inglese»¹⁴.

Per l'azienda la proiezione internazionale si traduce, quindi, nel coinvolgimento nella formazione ai fini della creazione di un background professionale e culturale ai fini dello sviluppo sia di abilità operative che di una sensibilità verso la cultura dei principali clienti esteri, per questo motivo la formazione linguistica coinvolge molte più persone di quante si interfaccino direttamente con i mercati esteri.

3.2 Coinvolgimento degli stakeholder (Imprenditore, Management, Personale, Sindacati) nei processi di analisi del fabbisogno e programmazione

I manager aziendali sono chiamati ad anticipare la domanda di formazione da parte del personale, rispondendo tempestivamente alle strategie aziendali.

« Il piano annuale formazione nasce raccogliendo le segnalazioni che vengono dai vari responsabili. Per ogni settore c'è un responsabile: per la qualità, la sicurezza, ma c'è una formazione che viene dettata dal cliente, ad esempio recentemente un cliente ha chiesto che adottassimo un particolare tipo di etichettatura e questo ha determinato la necessità di una formazione a questo scopo per i responsabili e gli addetti del settore, in questo caso il settore Qualità, così abbiamo accontentato il cliente»¹⁵.

L'analisi dei fabbisogni in Besana attiva tutti i responsabili aziendali e si confronta continuamente con le sedi e le attività all'estero, nonché con le esigenze dettate dall'introduzione di nuove tecnologie. In questo caso, le strategie aziendali fortemente orientate all'introduzione di innovazione e di relazioni internazionali spingono un fabbisogno che viene attivamente espresso e recepito dal personale a tutti i livelli.

Gli obiettivi aziendali diventano opportunità di crescita professionale personale sia per quanto riguarda le tecnologie che la comunicazione con i mercati esteri o la ricerca e sviluppo di nuovi prodotti.

¹⁴ Dott.ssa Angela Esposito, Responsabile del Personale della V. Besana SpA

¹⁵ Dott.ssa Angela Esposito, Responsabile del Personale della V. Besana SpA

4. CONTRIBUTO DELLA FORMAZIONE AL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE DEI PROCESSI ED AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI AZIENDALI

4.1 Contributo della formazione, al miglioramento delle performance dei processi aziendali

La Besana dedica grande attenzione alla formazione dei dipendenti; come ha testimoniato il capo

Fig. 8 – I Piani del Conto Formazione

periodo		Piano			Tematiche ¹⁶						
inizio	fine	ID	TITOLO	Allievi	Monte ore	Ore corso	S	L	AP	Q	I
2013	2014	103620	Formazione V.Besana 2014	259	1944	240	80			24	
2014	2015	128985	Training Besana 2015	86	1672	197	21	120		16	40
2015	2016	130188	Sicurezza, qualità e formazione linguistica in	73	655	110	10	53		8	
2015	2015	142930	Formazione carrello elevatore e piattaforme	16	188	22	22				
2016	2016	148759	Training IT and languages	7	390	90		60			59
2016	2016	150927	La sicurezza in Besana 2016	39	392	38	38				
2016	2016	154723	Training in Besana 2016	24	632	106		85	16		
2016	2016	157484	Calcolo dell'incertezza di misura nelle prove	1	8	8			8		

Analizzando l'insieme delle azioni formative realizzate con questi piani attraverso i contenuti presentati dai titoli delle azioni formative si osserva che benché la tematica della sicurezza sia la più presente, essa è stata collegata allo sviluppo di competenze tecnico-professionali in particolare per i carrellisti, questo evidenzia l'importanza della logistica nella Besana. Una rappresentazione è stata realizzata con tutti i titoli delle azioni formative realizzate, riuniti a formare un unico ipertesto che è stato poi elaborato attraverso *Wordle*, un software che mette in relazione le parole di un testo proporzionando la grandezza di ognuna alla sua frequenza. Le parole più frequenti erano quelle del titolo di due azioni formative denominate "Formazione Addetti carrello elevatore - parte pratica" e "Formazione Addetti carrello elevatore - parte teorica" di cui sono state realizzate 8 edizioni nell'ambito del primo piano formativo realizzato con il Conto Formazione dalla Besana.

¹⁶ Legenda delle tematiche formative: S = Sicurezza; L = Lingue straniere; AP = Abilità Personali, Q = Qualità – Ambiente; I = Informatica.



La prima nuvola di parole è stata ottenuta eliminando dall'insieme le parole: *Formazione, ed., edizioni, parte*, nonché i numeri delle varie edizioni di queste azioni per carrellisti; nella seconda nuvola sono state eliminate del tutto le parole di queste azioni formative per carrellisti in modo da far emergere le numerose e varie parole relative agli altri titoli delle azioni formative realizzate dalla V. Besana SpA.

Vengono così alla luce le tematiche connesse ai diversi processi produttivi o di supporto e alle strategie aziendali di sviluppo del business e delle risorse umane in stretta connessione.

« Dalla sicurezza sul lavoro ai corsi di lingua, noi cerchiamo di dare i migliori strumenti ai nostri dipendenti. Per esempio i corsi di inglese vedono partecipare anche persone laureate in lingue straniere che per altre aziende, probabilmente non necessiterebbero di formazione linguistica, ma noi vogliamo fornire strumenti che consentano di migliorare e incrementare le abilità e le competenze ai massimi livelli»¹⁷.

Il *Professional English* si manifesta così nella sua rilevanza per quanto riguarda le scelte formative aziendali, tale da occupare uno spazio ben più ampio dell'*elementary*.

¹⁷ Dott. Riccardo Calcagni, AD di V. Besana SpA

5. ATTENZIONE AL “WORKPLACE ENVIRONMENT”

5.1 Attenzione alla facilitazione all'utilizzo delle conoscenze acquisite nel contesto lavorativo

Dal focus group realizzato con il personale emerge che in vari casi la formazione aziendale non solo è strettamente funzionale ai progetti aziendali, ma integra anche il completamento di percorsi di formazione universitaria dei dipendenti. La facilitazione nell'utilizzo delle conoscenze acquisite è insita nel processo decisionale che sta alla base della formazione realizzata..

Salvatore Annunziata, infatti, racconta così la sua esperienza: *« Lavoro in Besana da circa 10 anni, Ho iniziato la mia carriera lavorativa come tecnico operatore sugli impianti di confezionamento; dopo vari step, ad oggi sono nell'ufficio tecnico e mi occupo degli acquisti dei ricambi delle macchine. Ho trovato molto utile la formazione realizzata perché non avendo in precedenza conoscenza dell'autocad ora sono ho acquisito le competenze per realizzare un esploso con le specifiche del pezzo da richiedere al fornitore. Già durante il corso con le esercitazioni vedevamo dei risultati, inviando al fornitore il disegno con tutte le specifiche del pezzo da sostituire e le modifiche da effettuare, mentre prima bisognava prelevare un campione, descrivere le modifiche, confrontarsi con il fornitore per verificare che le indicazioni fossero chiare, con un dispendio di tempo e costi molto maggiori. Abbiamo messo immediatamente in pratica quello che abbiamo appreso con soddisfazione dell'azienda e dei fornitori che non hanno più dubbi o esigenze di chiarimenti sulle nostre richieste, tutto è tracciato su un foglio e bisogna solo eseguire l'ordine. Ora possiamo lavorare anche sulle planimetrie e layout aziendali. L'azienda mi ha proposto la partecipazione a questo corso che ho accettato ben volentieri perché anche con gli studi che ho fatto non avevo conoscenza di questo software; sono un tecnico industriale e laureando in ingegneria elettronica, ma questa formazione non l'ho ricevuta nemmeno all'università. Era un tassello mancante che ho potuto acquisire. L'ufficio del personale, a cui mi rivolgo per esprimere le mie esigenze formative, già mi ha contattato e proposto un percorso formativo per ulteriori sviluppi con CATIA, e mi ha chiesto se fossi disponibile per altre proposte formative; ho già partecipato anche ai corsi di inglese perfezionando le mie conoscenze; sono disponibile per le proposte di corsi che l'azienda mi prospetterà e spero di poter fare sempre più formazione ».*

Dalla produzione agli uffici, le diverse testimonianze convergono e rafforzano quanto già espresso in altre parti di questo report dal top management aziendale, come emerge dalle parole di Assunta Ferrara che evidenzia come l'apprendimento in Besana si consolida attraverso momenti di riflessione basati sul confronto ai fini del miglioramento continuo: *« Sono in azienda da circa 9 anni e ora ho trenta anni; sono molto cresciuta professionalmente in Besana. Studio Scienze dell'Alimentazione a Roma e a breve conseguirò la laurea. Sono entrata come funzione Operatrice Controllo Qualità, poi ho affiancato il responsabile qualità per la realizzazione di schede di produzione per la tracciabilità; ho imparato a lavorare con l'AS400 il software a supporto del sistema qualità, acquisendo sempre maggiore sicurezza. Successivamente ho anche affiancato una collega che si occupa dei reclami che spesso provengono da clienti inglesi ed è stata molto importante la formazione linguistica, ora sto partecipando a un corso per l'HCCP in cui analizziamo tutti i processi che si realizzano in Besana; è un momento di confronto e di miglioramento. Sono molto soddisfatta della formazione che l'azienda mi propone».*

Il focus mette in evidenza come in Besana la formazione venga riconosciuta e trovi riscontro nei percorsi di carriera o come riconoscimento economico. È quanto emerge dalla testimonianza del responsabile amministrativo che ricopre un ruolo che risponde alla dottoressa Netti nell'organigramma aziendale; Giovanni Petito con la sua testimonianza sviluppa, peraltro un confronto tra il suo attuale percorso formativo e quello precedente in un'azienda con caratteristiche molto diverse: *« Vengo da una precedente esperienza lavorativa realizzata in una società del settore elettronico, quotata in borsa a Milano, la cui prerogativa era proprio la formazione, definita come margine di contribuzione del personale e realizzata internamente presso la sua*

Corporate University. A Milano ho partecipato a corsi di elevata levatura per le specifiche skill professionali dell'ambito amministrativo e a corsi interni di inglese. Si è trattato di una formazione molto importante per il mio sviluppo professionale; nasco professionalmente con l'idea della formazione come quel quid in più che qualifica il rapporto di lavoro perché non può bastare apprendere sul campo dai colleghi.

In Besana ho trovato la possibilità di continuare il percorso formativo che avevo iniziato, soprattutto per l'inglese, infatti questa è una delle poche aziende della Campania votate all'internazionalizzazione. L'aspetto positivo è il reinvestimento che l'azienda fa sulle persone attraverso la formazione. Spesso la formazione aziendale non raggiunge i risultati desiderati perché viene decisa e sparata lì con molta approssimazione. Qui la formazione viene invece decisa con una consultazione tra tutti i livelli e i reparti, dai manager all'ufficio del personale; vi è integrazione e cooperazione per realizzare dei corsi che riflettono le esigenze delle persone e dell'azienda e fanno emergere il potenziale delle persone. Qui si lavora gomito a gomito per la gestione del personale, non dal punto di vista amministrativo, ma come gestione del personale per consentire al personale di riuscire a imparare che è una cosa che rafforza i legami dei dipendenti con l'azienda.

In una società di 44.000 dipendenti sei un badge, qui sei una persona, qui l'interazione tra l'ufficio del personale, i vari responsabili e anche il personale ai vari livelli è continua e immediata; a Milano era improbabile che io potessi parlare con l'ufficio del personale perché bisognava scavalcare il proprio responsabile, il manager del responsabile e l'Ufficio del personale per arrivare a chi si occupa degli aspetti psico-attitudinali del personale. A Milano il corso d'inglese metteva in aula 50 persone con le cuffie e con una certa freddezza, dovuta al fatto che se vuoi interrompere il docente diventa problematico ed era improbabile interloquire con il docente. Qui le classi sono fatte con poche persone e il rapporto con il docente è diretto.

In Besana non ho fatto solo formazione linguistica, ho partecipato a corsi presso l'Unione degli Industriali su aspetti tecnici dell'amministrazione, inoltre ho partecipato alla formazione presso le società di revisione che invitano a sessioni di aggiornamento, infine ho partecipato a delle attività di formazione con Fondimpresa scegliendo dei partner che rispondevano a nostre specifiche esigenze.

Non conosco le posizioni di tutti gli altri, ma, per quanto mi riguarda, la partecipazione ad attività formative in Besana viene ricompensata.. Grazie alla dottoressa Netti e all'Ufficio del personale sono stato indirizzato a fare quella formazione che mi portò a poter occupare la posizione che attualmente occupo; l'azienda traccia percorsi di carriera per il personale che si realizzano anche attraverso la formazione ».

Il Rappresentante Sindacale dei lavoratori che è in azienda dal 1966 è un operatore di linea e dichiara che non ha mai richiesto all'azienda delle iniziative formative perché non ve ne è mai stato bisogno.

5.2 Tecniche di follow up

La verifica degli impatti della formazione e dei risultati di apprendimento sulle attività aziendali è legata ai progetti, agli obiettivi e agli input da cui le attività formative sono dettate: il confronto con i clienti consente di verificare i progressi nella comunicazione in lingua straniera (inglese o tedesco); l'adeguamento alle norme cogenti o volontarie al conseguimento di certificazioni o documentazioni abilitanti; la formazione specifica all'utilizzo di software o apparecchiatura; lo sviluppo di skill per il controllo di qualità alla realizzazione di un progetto di ridefinizione dei ruoli operativi sulla linea di confezionamento. Si tratta di una modalità di monitoraggio e di valutazione dei risultati e degli impatti della formazione compatibile con il modello AG teorizzato da Guy Le Boterf, pur non essendo questo un riferimento consapevolmente assunto a riferimento dall'Ufficio del Personale.