



# Gruppo Balletta SpA

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023

*Buone Prassi Formative*

**STORIE DI FORMAZIONE**



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE  
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo



## SOMMARIO

INTRODUZIONE .....	5
1.1 Profilo dell'azienda e del settore .....	9
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	12
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua .....	14
1.4 Considerazioni riepilogative .....	15
2. IL PIANO FORMATIVO .....	17
2.1 L'analisi del fabbisogno .....	18
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti.....	21
2.3 Considerazione riepilogative .....	23
3.L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE .....	25
3.1. L'impatto della formazione .....	25
3.2 Considerazioni riepilogative .....	28
4. CONCLUSIONI .....	30
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione .....	30
4.2. Le buone prassi formative aziendali .....	31
4.3 Conclusioni .....	33



## INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa conferma anche per il 2023 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale da Fondimpresa e INAPP e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo. In Campania tale attività di ricerca viene interamente realizzata dalla struttura dell'OBR Campania.

Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un esteso campione e di un articolato database che consente di rilevare la convergenza di diversi indicatori in funzione dei criteri di ricerca. Essa riguarda piani formativi finanziati da Fondimpresa, la cui gestione sia stata conclusa l'anno precedente a quello di rilevazione. Il monitoraggio qualitativo 2023 comprende pertanto azioni formative le cui attività didattiche sono state realizzate nel 2022, nel 2021 e, in alcuni casi, anche nel 2020, ma i cui controlli gestionali sono stati positivamente chiusi nel 2022.

Il campione di riferimento per la ricerca delle buone prassi è ampio in quanto stratificato su criteri territoriali, merceologici, dimensionali, ma esso è anche mirato sugli ambiti strategici individuati annualmente dal Comitato di indirizzo, costituito dai soci di Fondimpresa - Confindustria, CGIL, CISL, UIL. Per il 2023 gli ambiti sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**
- **Green Transition/Economia circolare**
- **Competenze di base e digitali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Donne e over 50**

Su queste basi è stato composto un campione di riferimento che per la Campania è costituito da 1.570 aziende, 6.209 azioni formative univoche, 32.796 partecipazioni di lavoratori. Queste azioni aggregate, per le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative o per la tipologia di Avviso di Fondimpresa, compongono i seguenti insiemi:

- **Industria 4.0:** 168 aziende, 200 azioni formative, 1.113 partecipazioni di lavoratori
- **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto:** 352 aziende, 972 azioni formative, 5.530 partecipazioni di lavoratori.
- **Green Transition/Economia Circolare:** 95 aziende, 95 azioni formative, 543 partecipazioni di lavoratori.
- **Competenze di base e digitali:** 366 aziende, 658 azioni formative, 3.161 partecipazioni di lavoratori.
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione:** 9 aziende, 23 azioni formative, 181 partecipazioni di lavoratori.
- **Donne e over 50:** 0 aziende, 0 azioni formative, 0 partecipazioni di lavoratori

I dati indicano come l'interesse delle aziende verso queste tematiche sia fortemente indirizzato dagli Avvisi di Fondimpresa, che, soprattutto attraverso il Conto di Sistema,

determinano la ricorrenza nel campione. Le aziende, in assenza di specifici avvisi, tendono a utilizzare le risorse di Fondimpresa con diverse priorità. Nei Piani Ordinari del Conto Formazione vi è infatti un esteso ricorso alla formazione cogente per la sicurezza del lavoro che non viene ricompresa né nel campione costruito per la ricerca delle buone prassi né per l'indagine ROLA. La formazione sulla Sicurezza del Lavoro riguarda circa il 30% della formazione realizzata dalle aziende senza i vincoli tematici degli Avvisi.

L'influenza degli Avvisi è evidente anche sulle tematiche ambientali. I dati del quinquennio precedente elaborati dall'OBR Campania rivelano un'incidenza del 2,79% delle azioni formative che contengono parole chiave riconducibili alla Green Transition e all'economia circolare. Nel campione d'indagine, l'incidenza su questa tematica è circa 1,7% risultando in flessione rispetto a quello dell'anno precedente e a quello storicamente rilevato poiché nel campione non sono presenti Avvisi su questa tematica. Le azioni formative che contengono parole chiave riconducibili a questa tematica si ritrovano prevalentemente in Piani formativi finalizzati all'innovazione tecnologica.

Per analoghi motivi di sfasamento temporale non sono presenti nel campione azioni riferibili all'asse strategico della formazione rivolta a donne e over 50. L'Avviso 5/2023, il primo dedicato a queste tipologie di destinatari, con l'apertura dello sportello a partire dal 30 settembre 2022, rimanda al prossimo anno la ricerca di buone prassi in questo ambito strategico, in considerazione degli obiettivi di superamento delle discriminazioni di genere e della crisi demografica che attraversa il nostro Paese.

Nel campione della Campania è invece presente l'Avviso 3/2019 che apre il capitolo della formazione delle Politiche Attive per la formazione e l'inserimento in azienda di disoccupati e inoccupati, cioè di nuove risorse da immettere nei processi delle aziende interessate. La presenza di formazione a ciò finalizzata è esigua ma di grande significato strategico e la rilevazione di buone prassi in questo ambito caratterizza il monitoraggio valutativo 2023.

Si analizzano di seguito le azioni formative presenti nel campione sulla base delle opzioni scelte dai progettisti nell'ambito di una classificazione tematica standard ancora in uso, nonostante sia ormai in buona parte superata da trasformazioni tecnologiche e organizzative già consolidate. Il campione statistico di riferimento conta 7.428 partecipazioni di aziende a una o più azioni formative.

Le azioni formative che contemplano termini di Industria 4.0 e di Innovazione tecnologica rappresentano il 18,88% del campione segnando un nuovo primato della formazione di questo tipo in Campania.

Si osserva che, seppure in misura variabile, la formazione finalizzata a questi obiettivi è presente in tutti gli ambiti tematici. Tuttavia, la formazione specificamente legata all'Industria 4.0 comprende un segmento molto ristretto (3,30%), sebbene sia superiore di circa 3,5 volte rispetto all'anno precedente.

L'enunciato *Industria 4.0* compare nei titoli di azioni formative finanziate da Fondimpresa attraverso diversi canali e tipologie di Avvisi, indicando la diffusione di questa nuova frontiera nella formazione dei lavoratori. In particolare è presente in 3 azioni relative all'Avviso

dell'ambito strategico "Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione".

**Tabella 1 - Tematiche delle azioni formative nel campione per l'individuazione di Buone Prassi in Campania**

Area Tematica Principale	Partecipazioni di Aziende ad Azioni Formative	Di cui con terminologia Industria 4.0 e Innovazione*	Seconda Area Tematica associata (n° di occorrenze)	Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale*
Informatica	1.092	<b>96</b> <b>424</b>	Tecniche di Produzione (43) Marketing e Vendite (33) Qualità (1)	<b>510</b>
Gestione aziendale - amministrazione	1.093	<b>80</b> <b>159</b>	Informatica (49)	<b>239</b>
Contabilità – Finanza	282	<b>3</b> <b>8</b>	Informatica (5)	<b>11</b>
Lavoro in ufficio ed attività di segreteria	7	<b>1</b>	Qualità (1)	<b>1</b>
Marketing e Vendite	624	<b>1</b> <b>43</b>	Tecniche di produzione (1)	<b>44</b>
Tecniche di produzione	953	<b>46</b> <b>305</b>		<b>351</b>
Abilità personali	2.540	<b>12</b> <b>76</b>	Gestione aziendale (9) Informatica (2) Lavoro d'ufficio (2) Lingue (1) Marketing e Vendite (14) Tecniche Produzione (7) Qualità (2)	<b>88</b>
Lingue	216	<b>0</b> <b>3</b>		<b>3</b>
Sicurezza sul luogo di lavoro	6	<b>0</b> <b>3</b>	Tecniche Produzione (1)	<b>3</b>
Impatto Ambientale	119	<b>0</b> <b>52</b>	Tecniche di Produzione (8) Informatica (18) Qualità (2)	<b>52</b>
Qualità	490	<b>6</b> <b>29</b>	Tecniche di Produzione (11)	<b>35</b>
Altro	6	<b>0</b> <b>2</b>		<b>2</b>
<b>Totale azioni riconducibili all'innovazione digitale</b>				<b>1.328</b>

Fonte: Nostra elaborazione su dati del campione di Monitoraggio Valutativo 2022 Fondimpresa-INAPP

In questo campione sono state effettuate scelte per individuare buone prassi che considerassero il contesto produttivo territoriale, le dimensioni aziendali e le parole chiave presenti nei titoli delle azioni formative, al fine di selezionare aziende in modo da rappresentare un ventaglio sufficientemente diversificato per dar vita a buone prassi formative in ogni ambito strategico e situazione aziendale.

Per consuetudine etica e metodologica, si ribadisce anche quest'anno il concetto guida secondo cui: *"Il primo indicatore che identifica una buona prassi in questo campo è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può inserirsi se tra i propri valori vi è quello di contribuire alla crescita del tessuto produttivo e del contesto sociale e culturale. Come dimostrato da grandi industrie con processi delicati e protetti, o piccole aziende in crescita attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine".*

L'individuazione di "Gruppo Balletta SpA" come azienda che ha dato vita a un'esperienza formativa da valutare ai fini della sua collocazione tra le buone prassi formative, deriva dalla sua partecipazione ad azioni formative del piano formativo "**Compe.T.e.N.C.E.- Competitività Territoriale e Nuove Competenze Emergenti**" nell'ambito dell'**Avviso 1/2020** con cui Fondimpresa ha finanziato interventi formativi sui temi chiave per la **competitività** delle imprese aderenti. In particolare, per questa azienda, il campionamento ha rilevato due azioni formative che contengono parole ed enunciati chiave dell'innovazione digitale 4.0:

- **L'azienda intelligente con l'analisi dei BIG DATA**
- **Business Application Management e Digital Transformation.**

Il rapporto che segue analizza e valuta informazioni raccolte sul campo e attraverso l'analisi on desk riguardo alla realizzazione e all'impatto della formazione realizzata.

## 1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

### 1.1 Profilo dell'azienda e del settore

“Gruppo Balletta SpA” è la holding operativa di un gruppo di sette aziende. Classificata con il Codice Ateco riferito alle Attività di Direzione Aziendale, questa società è registrata anche come Centro di Elaborazioni Dati, svolge funzioni di direzione e coordinamento, presidia la gestione amministrativa e finanziaria, cura la selezione e gestione del personale per tutto il **Gruppo Balletta** che comprende società attive nei settori Food e No Food della Grande Distribuzione, nonché industrie per la lavorazione di carni e produzione di Detersivi e Cosmetici. Del Gruppo fanno parte le seguenti società:

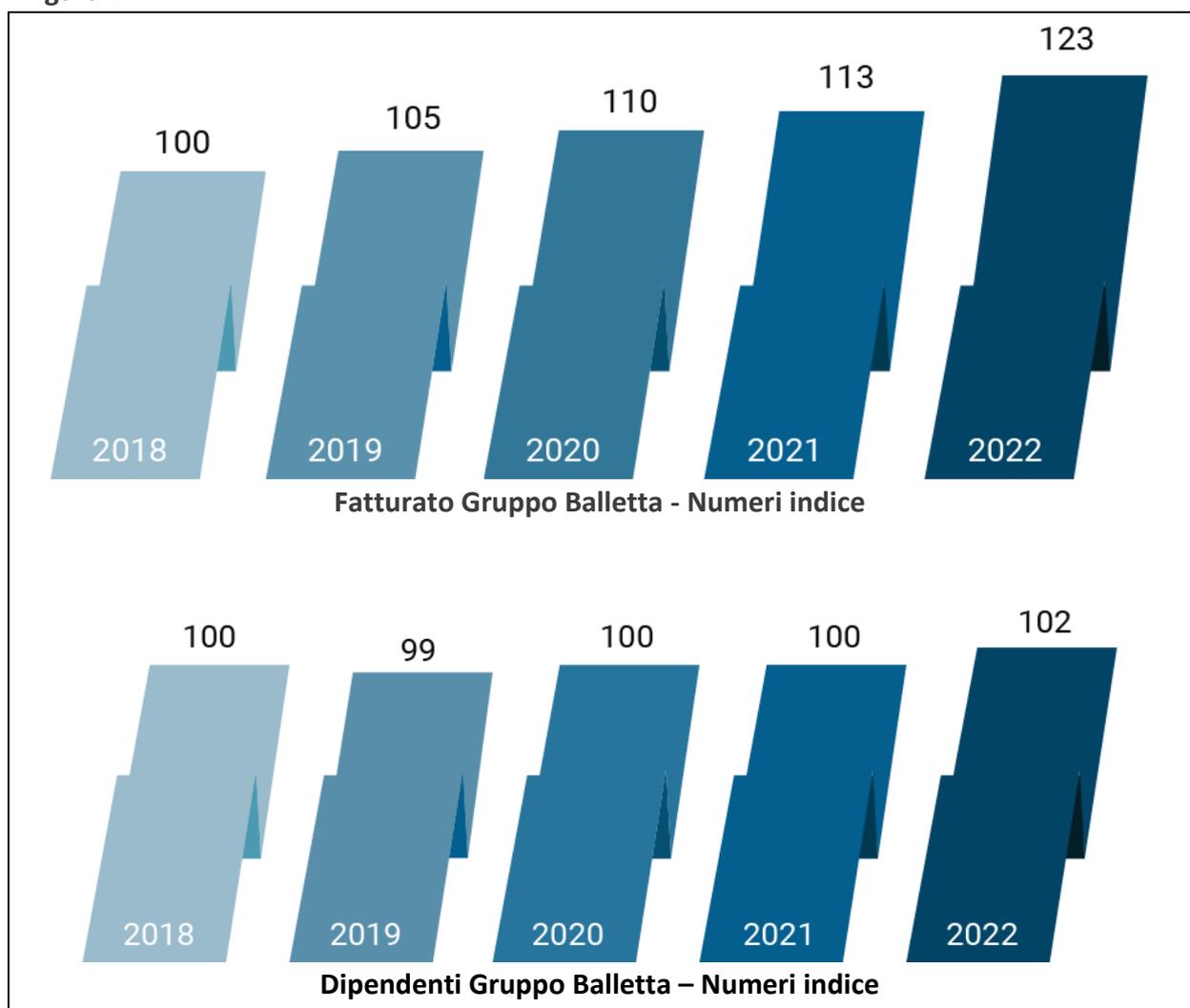
- **ZERO1** che segue la **gestione diretta** di punti vendita nella **distribuzione alimentare (discount)**;
- **ZERO2** che segue la **gestione diretta** di punti vendita nella **distribuzione alimentare (supermercati)**;
- **ZERO4** che segue la **gestione in affido** di reparti freschi nella **distribuzione alimentare**;
- **BMR** che segue la **gestione di negozi e parchi commerciali nella distribuzione non alimentare**;
- **BMI** che segue la **gestione di negozi nel settore dell'home design**;
- **GranCarni** che è un'**industria di trasformazione e confezionamento di carni fresche**
- **MK** che è un'**industria di produzione e confezionamento nel settore della detergenza professionale e del largo consumo**.

La holding ha sede a Casapulla, comune della conurbazione di Caserta e conta su tre unità operative che ospitano le basi produttive e le piattaforme logistiche per la copertura del territorio nazionale e sono dislocate a: Sant'Angelo in Formis-Capua (CE), Pontelatone (CE), Rho (MI). L'headquarter di Casapulla conta su poco più di 50 risorse umane che curano la gestione di oltre 700 dipendenti delle società controllate che operano in oltre 30 siti commerciali o produttivi. Al personale dipendente si aggiungono tirocinanti e apprendisti, distribuiti nei punti vendita e nelle attività industriali. L'attività di on boarding e di gestione e formazione del personale riveste un ruolo cruciale e contribuisce significativamente a fare di questo gruppo un punto di riferimento nel quadro della GDO nel nostro Paese.

La storia del Gruppo Balletta prende il via agli inizi degli anni '80 da negozio alle porte di Benevento e cresce fino a superare, nell'arco di qualche decennio, la soglia dei 200 Milioni di fatturato che fa di essa una Grande Impresa. Nasce dall'iniziativa imprenditoriale di Franco Balletta, proprietario e Amministratore Delegato, che così la sintetizza sul sito aziendale: *“La nostra è una storia imprenditoriale di **oltre 30 anni** che ha saputo integrare il valore della tradizione con una visione aziendale dinamica, aperta all'**esplorazione**, alla **propositività** e all'**iniziativa** in diversi settori. Rappresentiamo un **percorso di italianità** che guarda alla collettività e che valorizza e sostiene il potenziale di risorse umane, intellettuali e tecnologiche presenti sul territorio locale e nazionale. La **passione** e l'**entusiasmo** nel cogliere nuove **sfide progettuali** rafforzati dalle capacità manageriali, cementati dallo spirito di squadra e da un forte senso di appartenenza, sono la **cifra identificativa** del nostro **percorso di sviluppo**”*.

L'integrazione e la sinergia fra settori e competenze è la formula per identificare nuove prospettive e creare progetti di qualità, distintivi per il Gruppo Balletta che punta da sempre a posizioni d'avanguardia sul mercato. Il Gruppo opera attraverso un modello di organizzazione diversificato nei rami di business dell'industria e del retail, con una significativa presenza sia nel comparto alimentare che non alimentare. I molti marchi in portafoglio sono riconducibili a partnership commerciali con aziende di successo e a una politica multi brand e home branding. Nel retail Food, attraverso le società Zero1 e Zero4 opera con marchi quali Eurospin e CRAI; nel settore No Food, attraverso BMR, gestisce parchi commerciali come Alice, all'interno dei quali vi sono profumerie Maxì e negozi UPIM, Casanova, Bata, Alcott, Euronics; attraverso BMI, segue marchi come Poltrone e Sofà e Domus. Nel settore industriale è presente con Gran Carni che tratta carni rosse e bianche, MK, con prodotti per detergenza Marka. Questa rete aziendale integrata ha registrato un trend in costante crescita e con livelli di produttività in progressivo aumento mantenendo sostanzialmente costanti i livelli occupazionali, come indicano i dati dell'ultimo quinquennio (figura 1)

**Figura 1**



Fonte: <https://www.gruppoballetta.it/it/trend/>

Questi risultati sono il frutto di una strategia di investimenti basata su un sistema di valori che regola l'organizzazione e il funzionamento di tutto il gruppo che ha ricevuto formali

riconoscimenti e si basa su diversi sistemi di certificazione. Tra i valori di riferimento vi è certamente l'Innovazione, ma questo valore, giustamente viene posto tra l'Etica e le Persone<sup>1</sup>.

La dimensione **Etica** determina una visione d'impresa fondata su un modello di **condivisione del valore**. Questo significa che il ruolo imprenditoriale viene interpretato attuando politiche di **responsabilità sociale** volte alla creazione di valore e di opportunità per il Gruppo, per i partner, così come per le collettività e i territori in cui operano le aziende del Gruppo. Ne derivano scelte organizzative basate su criteri di **rispetto, trasparenza e affidabilità**.

Le **Persone** sono considerate la ricchezza principale e il **cuore pulsante** di tutte le attività del Gruppo. I responsabili e tutta l'organizzazione sono impegnati ad alimentare un **clima aziendale a "misura d'uomo"** in cui ciascun individuo riesca a fare esperienza, sentendosi parte attiva del progetto aziendale, perseguendo un **obiettivo comune** di condivisione dei valori e dei benefici **per crescere insieme**.

L'**Innovazione** viene praticata attraverso una continua **esplorazione** nei diversi campi di attività, come capacità di intercettare i segnali del futuro. L'azienda è concepita come grande laboratorio di **idee** in cui si dà spazio all'**immaginazione**, anche oltre gli schemi, e si pone una costante **attenzione alle innovazioni di processo** che consentono di **anticipare il cambiamento** e di ambire a traguardi d'avanguardia.

Nel 2002 quando si appresta a trasformarsi da SRL un SPA già dotata di un Codice Etico poiché il sistema di valori non è mai scisso dalla strategia imprenditoriale e la formalizzazione di ciò è parte del passaggio alla nuova forma societaria. Non a caso il Gruppo Balletta può scrivere sul proprio sito *"Siamo stati una delle prime aziende in Italia a dotarsi di Codice Etico. Il Codice ha lo scopo di garantire che tutti i membri del Gruppo agiscano con la massima **lealtà, correttezza, trasparenza** e nel pieno rispetto della legge al fine di costruire **prospettive migliori** per l'azienda, i nostri partner e le comunità in cui operiamo. Oltre a consolidare la nostra visione imprenditoriale, esso ci consente di far fronte alle sfide quotidiane con sempre maggiore consapevolezza. Il documento presenta i nostri valori di riferimento chiari, condivisi ed irrinunciabili che devono orientare lo **stile etico d'impresa** cui aspiriamo e guidare le **scelte di business** di chiunque intrattenga o intenda intrattenere rapporti con Gruppo Balletta spa"*.<sup>2</sup>

La credibilità e la concretezza di questo approccio del Gruppo Balletta sono comprovate da un insieme di riconoscimenti e certificazioni che posizionano le scelte valoriali ben oltre le, pur comprensibili, ragioni di immagine o di marketing che si avvalgono di queste parole.

Il Codice Etico è stato aggiornato nel 2022 in funzione e in concomitanza del varo del Modello Organizzativo, redatto ai sensi del Dlgs. 231/01 che nel caso specifico disciplina la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle società traducendo i valori in prassi e regole di riferimento. Nell'applicazione di questa norma, l'azienda si è dotata degli strumenti connessi: Carta dei Diritti e Codice Disciplinare, nonché della Policy Whistleblowing per dare la possibilità ai responsabili e a ogni persona dell'organizzazione di effettuare segnalazioni circostanziate di condotte illecite o di violazioni del modello di

---

<sup>1</sup> <https://www.gruppoballetta.it/it/valori-di-riferimento/>

<sup>2</sup> <https://www.gruppoballetta.it/it/compliance/>

organizzazione e gestione, di cui giungessero a conoscenza, al fine di contrastare fenomeni di illegalità o pratiche nocive.

L'attenzione alla legalità, per questa azienda che s'irradia da un territorio complesso e contraddittorio, è massima. L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha riconosciuto lo standard etico-sociale dell'operato del Gruppo Balletta conforme a principi di legalità, trasparenza, responsabilità d'impresa, attribuendo all'intera compagine, il rating di legalità con punteggio ★++.

Tutte le aziende sono dotate dei sistemi di certificazione di base e dedicano la massima attenzione agli adempimenti per la qualità alimentare e la sicurezza del lavoro. L'industria di Rho ha acquisito anche la certificazione ISO 9001 per la Qualità.

## **1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

La holding opera con la consapevolezza di dover confermare ed estendere l'eccellenza del Gruppo Balletta nel panorama nazionale. Per il direttore delle Risorse Umane, Augusto D'Urso, *"Nel retail food siamo un'azienda di riferimento; ad esempio, Eurospin ci ha dato l'opportunità di gestire 20 negozi nella sola Regione Campania. Abbiamo realizzato un'importante sinergia.*

*Negli anni, c'è stata un'attenzione particolare anche alle due industrie: quella della detergenza industriale che abbiamo al Nord; e la lavorazione delle carni al Sud. Da poco abbiamo iniziato anche un'altra lavorazione con le carni bufaline. Cerchiamo di fare dei progetti con dei piatti pronti, mettiamo innovazione nel business"*<sup>3</sup>.

La complessità derivante dai grandi numeri e dalla enorme varietà e variabilità degli articoli trattati dal Gruppo, così come dei gusti dei clienti, non lasciano margini di errore nei processi decisionali e nella qualità dei servizi e dei prodotti che non abbiano rilevanti conseguenze. Occorre saper interpretare le dinamiche di mercato e trovare soluzioni che consolidino e diano slancio alla crescita delle aziende del Gruppo, fidelizzando vaste platee di clienti.

*"Abbiamo avuto un cambiamento molto importante; mentre prima utilizzavamo software gestiti dalle varie società con i rispettivi brand, adesso ne abbiamo uno nostro. Da quello che mi risulta, siamo stati la prima azienda al Sud, in Campania e nel retail, ad avere un SAP a 360 gradi. Dal 2018-19 abbiamo realizzato questo importante progetto grazie alla partnership con SAP e poi, passo ancora più importante, vi è stato l'arrivo dell'IT Manager con cui abbiamo strutturato un ufficio interno e abbiamo migrato su questo sistema dati sparsi su centinaia di sistemi gestionali elementari della rete di aziende del Gruppo; perché per ognuna dobbiamo descrivere il percorso e capire anche il posizionamento rispetto alla concorrenza, elaborare i progetti futuri, eccetera.*

*La holding nasce proprio come centro elaborazione dati, tanto che abbiamo un contratto intercompany che oltre a direzione e coordinamento comprende anche il centro elaborazione dati. Lavorare sui big data per noi fondamentale.*

---

<sup>3</sup> Augusto D'Urso, Global Hr Manager del Gruppo Balletta, intervista del 6 ottobre 2023

*Il fatturato della GDO è sicuramente in una fase di crescita legata anche all'inflazione. Per questo motivo noi siamo molto attenti soprattutto all'analisi del dato. Vediamo la crescita, però vediamo anche tutti i parametri legati all'inflazione, all'aumento dei listini.*

*Un aspetto fondamentale è l'attenzione del cliente alla tracciabilità, alla sostenibilità; prima dell'estate 2023, in occasione della start up di un punto vendita, abbiamo realizzato su questi aspetti dei corsi di formazione per il settore dell'ortofrutta; negli ultimi anni l'incidenza di questo settore sul fatturato è arrivata ad essere uguale se non superiore a quello di reparti quali macelleria o gastronomia.*

*L'innovazione non si limita al retail. Abbiamo tecnologie 4.0 anche nell'industria della carne con sistemi di automazione e interfacce uomo-macchina.*

*Nella società, inoltre, c'è chi si occupa proprio di innovazione di prodotto e di processo. Abbiamo nella società uno chef executive che cura la Ricerca e Sviluppo nella lavorazione delle carni; sviluppa ricette e sperimentazioni<sup>4</sup>.*

Ricerca, innovazione e sostenibilità sono i punti di forza anche nella produzione e distribuzione della detergenza industriale e dell'igiene personale in cui il Gruppo è presente con lo stabilimento di Rho e il marchio Marka. Nel settore delle carni il Signor Franco Balletta è presidente del Consorzio Patto Natura, un progetto che, per la prima volta, vede riuniti in Campania allevatori, industriali e distribuzione con l'intento di promuovere e valorizzare il patrimonio zootecnico di una Regione, prima in Italia, per l'allevamento della marchigiana, in termini di purezza della razza, estensione di allevamenti, biodiversità naturale dell'alimentazione.

La holding implementa e sviluppa per i clienti, per le diverse attività e aziende del Gruppo, ma anche per le sue stesse funzioni, le nuove opportunità di controllo sulle dinamiche di mercato, sulle merci, sui processi produttivi e distributivi, offerte dalle tecnologie digitali puntando sul miglioramento continuo. La tracciabilità, il pricing, la sostenibilità. L'analisi dei big data riveste un ruolo fondamentale, vi è una fattiva apertura all'innovazione digitale, all'Intelligenza Artificiale, ma la strategia del gruppo lega gli investimenti tecnologici allo sviluppo e condivisione di competenze e intelligenza umana sia a livello individuale che collettivo e di rete di organizzazioni.

Come spiega l'IT Manager, Luigi Lettera *“Sul versante dell'innovazione tecnologica, puntiamo all'introduzione dell'Intelligenza Artificiale. Siamo in una fase embrionale, perché, abbiamo appena finito di installare il sistema gestionale in tutti i punti vendita. Il Sistema SAP che abbiamo introdotto è molto vantaggioso perché è un sistema integrato che consente di avere delle elaborazioni molto più veloci ed è predisposto per rispondere ad ogni tipo di implementazione. Il Progetto è stato molto ambizioso ed è stato necessario formare un gruppo di consulenti interni che sono gli owner processor.*

*Stiamo tentando di utilizzare il sistema non solo per la protezione dei dati, ma anche per condividere la ricerca sui prezzi. Come centro elaborazione dati, adesso cerchiamo di dare qualità al dato che poi viene elaborato; qui c'è la direzione, il coordinamento di tutte le attività*

---

<sup>4</sup> Augusto D'Urso, Global Hr Manager del Gruppo Balletta, intervista del 6 ottobre 2023

*di amministrazione, finanza e controllo della holding Gruppo Balletta e confluiscono dati da tutte le aziende controllate". Le società controllate hanno una struttura che si ferma alla prima linea operation; tutto il resto viene gestito dalla holding per cui all'analisi dei big data, l'informatizzazione e l'integrazione di tutte le aree hanno assunto un'importanza fondamentale nel Gruppo.*

### **1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua**

*Nella holding del Gruppo Balletta "Viene data molta importanza all'area risorse umane, all'analisi del dato che riguarda le persone anche per la valorizzazione del personale. Con il sistema informatico viene tracciato il percorso di ogni lavoratore: dal titolo di studio ai corsi di formazione che ha seguito. Abbiamo sviluppato un nostro portale HR, per il quale ovviamente dobbiamo ringraziare soprattutto i nostri sistemi informativi interni perché riusciamo a tracciare tutto il percorso della persona"<sup>5</sup>.*

*Il sistema restituisce dunque una sorta di libretto formativo del lavoratore. La responsabile della formazione del Gruppo Balletta, infatti, spiega che "Con questo portale noi partiamo proprio dall'inserimento della persona nel Gruppo. Oltre al CV, inseriamo anche la scheda di valutazione del colloquio iniziale e quindi dei vari step di inserimento della persona. Grazie al nostro portale abbiamo eliminato i documenti cartacei e abbiamo inserito tutte schede di valutazione successive all'inserimento, fino alla valutazione attuale. Così vengono tracciati tutti i corsi di formazione previsti dall'azienda, e vengono inseriti anche i corsi che una persona ha deciso per proprio conto di seguire"<sup>6</sup>. E sul versante dello sviluppo della programmazione formativa, sulla base dell'analisi delle performance del Gruppo aggiunge – "Abbiamo notato che c'è un forte aumento della domanda di qualità; quindi, stiamo facendo delle riflessioni sulla possibilità di incentrare la prossima formazione, proprio sulla qualità dei prodotti: cosa vendere, cosa consigliare al cliente. Un aspetto fondamentale è l'attenzione del cliente alla tracciabilità, alla sostenibilità"*

L'holding, nella logica di condivisione che la caratterizza, punta a dotare tutte le aziende di un Modello Organizzativo ai sensi del Dlgs. 231/01.

Il ruolo della formazione continua è fondamentale sia per la holding in cui, come vedremo, riveste un importante ruolo per la progettazione formativa, sia per la formazione dei responsabili come progettisti e docenti della formazione interna. Per le società del Gruppo vi è un sistematico ricorso alla formazione attraverso i rispettivi Conti aziendali ordinari di Fondimpresa, integrato dalla partecipazione formazione realizzata grazie a opportunità del Conto di Sistema. La programmazione formativa è parte del modello di condivisione del Gruppo e incontra il consenso delle Rappresentanze Sindacali che sono presenti in molte Unità Produttive.

La **Zero1** che nel Gruppo, per numero di dipendenti, è l'azienda più grande, tra il 2018 e il 2023, ha realizzato, in modo esemplare, **8 Piani** formativi con il proprio **Conto Formazione**

---

<sup>5</sup>

Augusto D'Urso, Global Hr Manager del Gruppo Balletta, intervista del 6 ottobre 2023

<sup>6</sup>Lucia , Responsabile Formazione del Gruppo Balletta, intervista del 6 ottobre 2023

**ordinario**, a partire dal 2018 con il Piano *“Progetto Interaziendale Zero 1 e BMI”* fino al *“Progetto Ortofrutta 2023”*. Tra il primo di tipo interaziendale e il più recente, di tipo aziendale, questa azienda ha realizzato altri **Piani aziendali**, i cui titoli sono esplicativi di come, attraverso la formazione del personale, siano stati declinati i valori di riferimento, le strategie e gli obiettivi operativi del Gruppo, quali: *Formazione Responsabili di Punti vendita; Lo sviluppo delle competenze in Zero1; Project Manager in Zero1; Le tecniche di vendita in Zero1*. Per il Fondo Nuove Competenze è stato inoltre realizzato il *“Progetto formativo Sustainability Path in Zero1”*;

Il primo di questi Piani, come si è detto in precedenza, è di tipo interaziendale perché stato realizzato da **Zero1** con un'altra azienda del Gruppo Balletta, **la BMI**. È contraddistinto da un titolo ermetico che cela, però, un bellissimo progetto. Sono stati coinvolti dipendenti con ruoli di responsabilità, provenienti da 19 Unità Produttive delle due aziende. Ognuno di loro ha partecipato a una delle 10 edizioni di un'azione formativa dal titolo *“La coesione del Team attraverso il Painting”*. Nella descrizione degli obiettivi in fase di presentazione del Piano, in riferimento a questa azione, si legge: *“le risorse saranno coinvolte in un'innovativa attività di team building con l'obiettivo di far emergere, attraverso la creatività, l'importanza che riveste l'interazione e la collaborazione nel favorire all'interno del team il flusso libero di idee, lo scambio, ed il raggiungimento di obiettivi comuni. Nello specifico i partecipanti saranno divisi in team e parteciperanno ad un'attività di Painting che, sfruttando il canale espressivo-pittorico, porterà a stimolare emozioni di gruppo attraverso il colore e le proiezioni delle proprie idee evidenziando l'importanza della collaborazione all'interno di un team di lavoro”*. Nella sala riunioni della holding oggi campeggia una suggestiva opera pittorica di grande che testimonia la forza produttiva e creativa della cooperazione nel lavoro di gruppo e tra i gruppi, essendo il collage dei lavori pittorici realizzati dai gruppi di apprendimento come prodotto della formazione esperienziale per il team building.

A questo, ha fatto seguito un altro importante Piano di tipo interaziendale, in cui **Zero1** ha svolto le funzioni di aggregante sia per **BMI** che per altre due aziende del Gruppo: **BRM** e **Gran Carni**, coinvolgendo dipendenti con ruoli di responsabili in 19 Unità produttive sui temi dell'*Analisi dei Processi aziendali* (5 Edizioni); delle *Dinamiche di Gruppo* (2 edizioni); delle *Tecniche di Vendita* (5 edizioni).

Per la **Zero4**, a partire dal 2016 sono stati realizzati tre Piani Formativi su tematiche quali: *Time Management e Gestione Amministrativa, Leadership e Gestione dei Collaboratori, Dal Merchandising al Visual Marketing, Gestire le relazioni e il servizio al cliente, Competenze Trasversali: le soft skills*.

#### **1.4 Considerazioni riepilogative**

“Gruppo Balletta SpA” è la società che funge da holding di un'ampia rete di persone e siti aziendali attivi sotto le insegne di importanti brand della Grande Distribuzione Organizzata e di catene di retail nei settori Food e non Food. Nel panorama regionale della Campania e in quello nazionale, il Gruppo Balletta rappresenta un esempio di coesione organizzativa basata su competenze distintive che costituiscono il principale fattore distintivo e rendono attrattivi

i servizi e i prodotti che è in grado di offrire a partner estremamente complessi ed esigenti. È un business system duraturo e vincente perché ha una solida base di valori etici.

“Gruppo Balletta SpA” non è una holding “fredda”, distante dalle aziende che essa controlla, non si dedica solo a strategie e operazioni finanziarie: è l’Intelligenza dell’organizzazione in forte connessione con le altre Intelligenze della rete, cioè con i responsabili e le centinaia di persone che lavorano nei diversi del Gruppo Balletta. Le persone sono formalmente considerate la principale ricchezza dell’azienda che è stata tra le prime in Italia a dotarsi di un Codice Etico nel 2002. La gestione del personale che si caratterizza per il forte on boarding è la chiave del know how di un Gruppo che deve preservare la qualità del rapporto tra il proprio personale e i clienti dei punti vendita in gestione diretta o in affidamento. La sensibilità del Gruppo a questo aspetto è tale che il responsabile delle risorse umane guarda con attenzione alla necessità, in questo momento storico, di *coccolare* le persone, i clienti, ma anche i dipendenti. La formazione del personale dei punti vendita e in tutta la rete organizzativa ha un ruolo cruciale ed è parte del sistema di condivisione che è alla base della capacità di adeguare processi e servizi alla rapida e talvolta drammatica e spesso inattesa evoluzione del contesto che assicura un duraturo trend di crescita del Gruppo Balletta, come quello del trascorso quinquennio in cui ha fatto irruzione la Pandemia Covid.

La gestione ed elaborazione del dato a livello di holding e la qualità dei dati che pervengono dalla rete, necessari nel processo di amministrazione, richiedono il controllo di grandi numeri sia in termini quantitativi che di varietà e variabilità degli articoli trattati e dei flussi in entrata e in uscita nei diversi siti in ogni momento: gestione delle scorte, pricing, scelte dei consumatori, reattività alle campagne di marketing, ma la gestione e l’integrazione dell’informazione riguardano anche e soprattutto le centinaia di persone che fanno vivere e crescere l’organizzazione nei diversi ruoli: le competenze espresse, quelle potenziali, le performance, i fabbisogni, i progetti di carriera.

L’holding e tutte le aziende del Gruppo Balletta sono per loro natura orientate all’innovazione, sia nella produzione industriale che si caratterizza per automazione e ricerca di sostenibilità, sia nei servizi commerciali in cui soprattutto per il settore alimentare si sta facendo sempre più forte la domanda di tracciabilità e qualità. A partire dal 2019, il Gruppo Balletta ha introdotto, in sostituzione dei molteplici strumenti prima utilizzati e forniti dai diversi brand, un nuovo e unificante sistema informatico gestionale integrato (SAP Hana), avviando un processo di totale digitalizzazione documentale. Questo ha richiesto la formazione di un gruppo di consulenti interni (gli owner processor) in grado di comunicare e trasferire presso tutte le sedi il nuovo sistema informatico. Il Gruppo Balletta ha implementato un sistema gestionale che è il più avanzato e integrato nel settore del retail per completezza delle implementazioni consentite e livelli di integrazione.

La formazione del personale della holding rappresenta l’innescò di processi di trasferimento a cascata e sviluppo in tutta la rete di nuove competenze, informazioni e soluzioni che vengono condivise con il personale di tutte le aziende del Gruppo.

Innovazione e sostenibilità si incrociano nelle strategie aziendali e nello sviluppo delle competenze del personale.

## 2. II PIANO FORMATIVO

Il Piano a cui ha partecipato l'azienda prescelta per questo studio di caso - "Gruppo Balletta SpA", è stato Finanziato da Fondimpresa con l'Avviso 1/2020 dedicato alla formazione a supporto della competitività aziendale. Nasce per iniziativa del soggetto proponente, Conform, Ente formativo qualificato da Fondimpresa e con sede direzionale in Campania che, avendo, negli anni, realizzato con successo progetti analoghi in varie regioni, soprattutto al Nord, in Veneto, avverte l'esigenza di trasferire nella propria regione di origine il proprio modello formativo orientato all'innovazione e alla valorizzazione del tessuto produttivo locale.

Nel formulario di candidatura del Piano si legge, tra l'altro: *"Il piano formativo **"Compe.T.e.N.C.E.- Competitività Territoriale e Nuove Competenze Emergenti"**, in linea con i fabbisogni rilevati dalle 39 aziende beneficiarie, intende supportare le imprese campane ad **acquisire e/o potenziare le competenze specialistiche** atte a migliorare la propria capacità competitiva in termini di efficienza ed efficacia dei processi produttivi e della gestione dell'intera organizzazione lavorativa, attraverso la realizzazione di percorsi formativi di **qualificazione** dei processi produttivi e dei prodotti e **digitalizzazione dei processi aziendali** avviando processi di trasformazione digitale - anche adottando le logiche dell'industry 4.0 che prevede una **produzione industriale automatizzata, smart ed interconnessa - ed internazionalizzazione** con lo sviluppo del business verso i mercati esteri.*

*...-Lo sviluppo del piano nasce da una fase fondamentale relativa all'**analisi del contesto socio-economico del territorio nonché del fabbisogno, dei gap formativi e delle priorità formative delle aziende localizzate in Campania**. Tale processo ha permesso di individuare le aziende beneficiarie delle attività del piano nonché i **profili professionali in grado di rispondere alle richieste delle aziende** e che necessariamente devono avviare percorsi di apprendimento e crescita professionale/personale.*

*... Soprattutto in questa fase di nuova crisi economica legata agli eventi della pandemia .... le opportunità di miglioramento legate all'adozione delle ICT e delle logiche di Industry 4.0 . possono rappresentare una sfida importante per le aziende in cui adottare approcci di digital transformation con un forte decentramento e smartizzazione dei processi produttivi, la semplificazione dei flussi informativi e logistici fra i reparti e le funzioni, l'utilizzo di dati e soluzioni cloud per analisi predittive, presa di decisioni efficaci e assistenza da remoto agevolando il lavoro a livello dell'intera supply chain.*

*Accanto alle evoluzioni legate alla digital transformation negli ultimi anni le politiche ambientali hanno assunto sempre più un ruolo di primo piano nei Paesi dell'area industrializzata del mondo ... .*

*I mutamenti socio-economici -elevati tassi di sviluppo tecnologico e concorrenziale, aumento del potere negoziale dei clienti basato su modelli di consumo consapevoli – inducono le imprese a ripensare al proprio modello di business che non può essere ancorato al mero profitto e ai soli criteri di efficienza, ma deve orientarsi verso la promozione di interessi della collettività secondo i valori della sostenibilità e della responsabilità"*

Queste basi guidano una progettazione formativa che trova nel Gruppo Balletta un beneficiario ideale. Il Piano risulta, infatti, disegnato proprio sulle dinamiche e l'approccio al business di questo Gruppo che ne accoglie la proposta, aderendo con ben tre aziende.

## 2.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno aziendale in "Gruppo Balletta SpA" - così come nelle altre aziende che hanno aderito al Piano formativo - è frutto di una interlocuzione sviluppata dal soggetto proponente, sulla base di una solida analisi del contesto generale e del panorama produttivo regionale della Campania, interpellando anche consulenti che operano in ambito locale.

Il progetto alla base di questo Piano e l'analisi di contesto da cui nasce sono arrivati alle aziende, individuate dal soggetto proponente (Conform) quali potenziali beneficiarie, come offerta di una expertise esterna in grado di costruire ed elaborare in sinergia con le expertise interne alle aziende delle risposte formative per il raggiungimento dei loro obiettivi di sviluppo delle competenze del personale. Se, per un verso, la proposta è di tipo "commerciale", dall'altro lato, essa ha la peculiarità di indurre una forte selezione del target poiché comporta un'implicazione metodologica che sollecita l'interesse e raccoglie l'adesione di aziende e figure professionali effettivamente interessate al tipo di formazione che il Piano avrebbe sviluppato, cioè finalizzata a migliorare e rendere più efficace l'interazione con il contesto evolutivo, declinando la il paradigma della competitività in termini di integrazione tra innovazione, sostenibilità ed etica aziendale.

L'analisi del contesto regionale, sulla base di solide fonti e dati storicizzati, è stata interpolata con una SWOT analysis settoriale che ha tenuto conto delle dinamiche settoriali, dell'incidenza di politiche pubbliche a livello nazionale e regionale, di trasformazioni e conflitti nello scenario internazionale. Questi primi risultati di analisi hanno fornito materiale di confronto per un focus group con rappresentanti e consulenti di aziende che sono state considerate best practices in quanto già attive o in via di attivazione su progetti legati ai temi chiave emergenti per la competitività delle aziende del territorio che da questo confronto hanno tratto una più precisa articolazione della indagine di mercato che è seguita.

Attraverso contatti telefonici, Conform ha sondato l'interesse di 80 aziende presenti in Campania a realizzare formazione per i dipendenti per realizzare o avviare progetti riferiti a 5 aree:

- A. Qualificazione e innovazione dei processi produttivi e dei prodotti
- B. Innovazione dell'organizzazione;
- C. Digitalizzazione dei processi aziendali;
- D. Commercio elettronico;
- E. Internazionalizzazione.

Le aziende contattate hanno evidenziato la necessità di avviare percorsi di crescita afferenti soprattutto l'area della qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, della digitalizzazione dei processi aziendali e dell'internazionalizzazione. Dall'indagine sono emersi interessanti dati e conferme riguardo all'insufficiente livello di digitalizzazione e internazionalizzazione che si riduce al diminuire delle dimensioni aziendali.

Sulla base di questo lavoro di analisi si è proceduto all'approfondimento dei fabbisogni per ciascuna delle aziende che hanno deciso di aderire al Piano formativo, attraverso il confronto con manager e referenti aziendali. Questa ha costituito la base di una progettazione tailor made. Nel formulario di candidatura del Piano, a proposito di questa azienda, viene

chiaramente e specificamente individuato il fabbisogno formativo in relazione al progetto aziendale, ben distinto da quello delle due altre aziende del Gruppo che pure hanno partecipato allo stesso Piano formativo. Per la **“Gruppo Balletta SpA”** la formazione deve essere funzionale al progetto di *“sviluppare un nuovo approccio alla gestione data driven riconfigurando la struttura dell’azienda, assumendo l’innovazione tecnologica dei processi quale obiettivo di sviluppo di un nuovo business model legato alla trasformazione digitale; inoltre vuole avvalersi dei benefici derivanti dalla digitalizzazione delle informazioni al fine di avviare un processo di governo interno di grandi volumi di dati (big data): in tale ottica diviene prioritario garantire all’interno del proprio contesto lavorativo la sicurezza delle reti informatiche e il rispetto della privacy secondo la normativa vigente”*. La concretezza del progetto è data dall’investimento tecnologico già realizzato che tuttavia senza competenze umane che lo animano sarebbe sterile.

L’analisi del fabbisogno in termini di contenuti da sviluppare attraverso la formazione riesce a enucleare nitidamente e a collegare i due driver dello sviluppo delle competenze necessarie all’azienda per realizzare il progetto di gestione e interpretazione dei dati: da un lato, il cliente e i suoi gusti, le sue scelte; dall’altro lato, le persone e la gestione all’interno dell’organizzazione stessa (intesa come Gruppo aziendale).

Si realizza in questa fase una sintesi, confermata dall’HR Manager del Gruppo Balletta, tra la domanda di competenza espressa con elevata competenza tecnologica dagli esperti informatici e con competenza organizzativa dai responsabili interni all’azienda, da un lato, e una expertise didattica esterna che, con un’operazione congiunta di sense making, interpreta questa domanda in modo da poter fornire una adeguata risposta didattica molto concreta ed efficace sul piano operativo al fabbisogno rilevato: *“L’azienda intende effettuare, partendo dall’analisi dei big data, delle ricerche sui profili dei principali clienti al fine di catalogarli in base ai gusti e ai fabbisogni per effettuare analisi, verifiche e ricerche sui prodotti e proposti nell’ottica di un miglioramento dell’offerta. Inoltre intende acquisire un mind-set di competenze strategiche, gestionali ed operative per presidiare l’area dei sistemi informativi aziendali al fine di configurare, sostenere e governare un progetto di trasformazione digitale”*. Clienti della **“Gruppo Balletta SpA”** sono, come è stato detto in precedenza, le altre aziende del Gruppo e quindi i fabbisogni formativi emersi riguardano la gestione dell’analisi dei gusti e lo sviluppo di risposte adeguate ai consumatori finali. All’individuazione degli obiettivi formativi si è pervenuti attraverso interviste telefoniche e focus group tra progettisti e responsabili aziendali.

Per l’holding **“Gruppo Balletta”** l’analisi del fabbisogno formativo individua come destinatari figure di impiegati; si tratta di impiegati di primo livello che partecipano ai team che svolgono funzioni di direzione e controllo. Si tratta di personale già esperto con un solido background di competenze per la pianificazione e l’organizzazione del lavoro proprio e degli altri; per trattare i flussi informativi, i principali processi aziendali e la relativa digitalizzazione, per gestire i documenti aziendali in sicurezza e in rispetto della privacy. Gli elementi di competenza da acquisire vengono declinati in relazione a obiettivi e contenuti del progetto di data driven e in termini di conoscenza e comprensione del nuovo sistema gestionale riguardo a: requisiti dei big data, principali architetture e tecnologie per la raccolta, archiviazione e analisi dei dati; ma anche in termini di abilità per l’impiego di: strumenti di analisi dei big

data al fine di orientare il proprio business, tecniche e strumenti per rendere digitale un processo e/o un'area aziendale, per processare l'archiviazione interna e diminuire la documentazione cartacea, per presidiare l'area dei sistemi informativi aziendali al fine di configurare, per sostenere e governare un progetto di trasformazione digitale.

È stato, in sintesi, identificato un fabbisogno formativo relativo allo sviluppo di competenze tecniche e tecnologiche, ma anche di carattere gestionale per migliorare le performance e orientare l'organizzazione in un'ottica di digital transformation.

La risposta formativa si è concretizzata in tre percorsi formativi<sup>7</sup> per colmare i gap di competenza rilevati:

- **Business Application Management e Digital Transformation** della durata di 8 h;
- **L'azienda intelligente con l'analisi dei BIG DATA** della durata di 16 h
- **Integrazione Digitale Dei Processi Aziendali** della durata di 32h

La progettazione formativa è stata coerente con i fabbisogni aziendali sono state individuate tre azioni formative in risposta alle esigenze individuate. L'esigenza principale era quella dell'integrazione dei flussi dei dati e delle procedure in base alla nuova infrastruttura tecnologica a questa formazione è stata dedicata la parte più consistente delle ore per individuare e ridurre eventuali diseconomie gestionali, snellire le procedure di gestione documentale e perseguire obiettivi di sicurezza, compliance ed ecosostenibilità, integrando con le possibilità offerte dal sistema gestionale o processi di enterprise printing e quelli di dematerializzazione documentale. Con la formazione specificamente mirata a all'utilizzo intelligente dei big data sono stati sia aspetti metodologici legati alle potenzialità del sistema, sia aspetti comunicativi legati al coinvolgimento nell'assicurare la qualità e la costanza del flusso dei dati per rispondere all'esigenza di governare grandi quantità di informazioni, sia dal punto di vista gestionale, che analitico. La formazione ha mirato all'apprendimento condiviso e integrato di metodi e tecnologie per il caricamento, lo storage, la gestione e l'analisi in tempo reale grandi di Big Data anche non strutturati, oggi acquisibili con il nuovo sistema gestionale in tempo reale. La formazione sul Business Application Management in funzione delle trasformazioni conseguenti all'implementazione del nuovo sistema digitale hanno accompagnato i responsabili delle aree organizzative della holding a utilizzar e linguaggi e metodi di comunicazione e ridisegno organizzativo appropriati a consentire lo sviluppo e il radicamento all'interno dell'azienda e del gruppo di un nuovo approccio alla gestione data driven riconfigurando le procedure dell'azienda e le relazioni tra holding e aziende del gruppo sulla base dell'innovazione tecnologica nei flussi di dati. La formazione sul tema: "*Business Application Management e Digital Transformation*" ha approfondito gli aspetti della comunicazione nel processo di implementazione della piattaforma ERP nelle diverse sedi del Gruppo e nella protezione dei flussi dei dati. Le attività formative sono state attraversate da una particolare attenzione allo sviluppo di competenze legate alla "comunicazione" per il coinvolgimento dei diversi attori nel funzionamento del nuovo sistema gestionale.

---

<sup>7</sup> Di queste tre azioni, solo due sono state incluse nel campione che ha portato ad analizzare la partecipazione dell'azienda prescelta come potenziale buona prassi a questo Piano.

## 2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Sulla base di una progettazione solida, pienamente condivisa con l'azienda, gli unici problemi alla realizzazione di un'attività che azienda e progettisti hanno concepito esclusivamente in presenza è stato il Covid.

Nel progetto e nella formazione per l'integrazione digitale dei processi aziendali sono stati coinvolti impiegati di primo livello (del contratto del terziario) e quadri, nel ruolo di responsabili delle seguenti Aree organizzative: Acquisti, Risorse Umane, Amministrazione e finanza, Gestione magazzini, Sistemi informativi.

Attraverso un lavoro di confronto e scambio di informazioni, nel frattempo sono stati individuati i docenti: l'azienda ha proposto una serie di CV tra i quali, l'Ente Attuatore ha selezionato quelli che riteneva pienamente rispondenti per esperienza e competenza alle esigenze dell'azienda e a realizzare una metodologia didattica basata su un'attività d'aula proattiva integrata con l'action learning. Il tempo intercorso ha anche consentito di far emergere una finalità della formazione che già traspariva da quanto detto in precedenza.

Già in fase di progettazione, per due azioni formative è stata presentata la progettazione esecutiva, individuando come docenti degli esperti in grado di coniugare contenuti gestionali, tecnologici, di comunicazione e metodologici nell'elaborazione dei dati. Con gli stessi criteri, in fase di attuazione è stato scelto il docente *Business Application Management e Digital Transformation*.

Il piano fu preparato e presentato nel corso delle prime ondate di pandemia. L'Avviso 1/2020 fu pubblicato da Fondimpresa il 26 febbraio 2020. Dieci giorni dopo sarebbe iniziato il lockdown e il CdA di Fondimpresa, considerando le difficoltà determinate da questa situazione, prorogò la scadenza per la presentazione delle richieste di finanziamento a fine settembre per i Piani territoriali e a fine ottobre per quelli settoriali.

Come spiega Angela Ruggiero, coordinatrice didattica del Piano *"Una volta avviato il piano formativo, nella gestione del Piano, come Ente attuatore, noi di Conform siamo andati un po' cauti perché ci trovavamo ancora nella coda delle ultime ondate di Covid. Non abbiamo, dunque, spinto per la realizzazione delle attività formative; il Covid ci aveva anche costretto ad accumulare e gestire nella gestione della precedente tornata di avvisi tra ondate di contagio di cui ormai si era perso il conto. Quando a gennaio del 2022, le condizioni hanno consentito di far partire in totale sicurezza tutte quante le aule che erano previste sul piano formativo "Competence", abbiamo spinto il piede sull'acceleratore, contattando le aziende che avevano aderito al Piano formativo e concordando i calendari da comunicare ai lavoratori coinvolti, Abbiamo quindi avviato la calendarizzazione delle attività; si è deciso di concentrarle tutte nel mese di marzo 2022, per consentire di dedicare attenzione alla formazione in un momento a loro congeniale per il lancio delle nuove attività"*<sup>8</sup>.

D'altra parte sia l'azienda che l'ente attuatore ritenevano indispensabile una formazione in presenza. Vi è stata una piena partecipazione delle persone a cui era indirizzata la formazione, individuate in fase di analisi del fabbisogno formativo.

---

<sup>8</sup> Angela Ruggiero, esperta Conform, coordinatrice didattica del Piano, intervista del 6 ottobre 2023

Sono stati coinvolti responsabili di aree di attività della holding ma anche tecnici con un forte background sui temi trattati. La formazione ha quindi assunto via via anche una forte connotazione di formazione dei formatori per innescare un processo di trasferimento a cascata degli apprendimenti. Questo ha orientato la scelta dei docenti. Il Dott. D'Urso che è un General Human Resource Manager, con specializzazione in Digital Recruiting, spiega che *“La formazione per questi responsabili è stata importante, perché una cosa è lavorare, cioè essere una persona con delle competenze; altra cosa è riuscire a trasferire quelle competenze alle persone che rispondono a te come loro responsabile. C'era sicuramente bisogno di avere dei docenti, perché tutti qui abbiamo delle competenze e magari alcuni di noi vengono proprio dal settore dell'IT, ma era necessario individuare i concetti e le informazioni chiave da trasferire alle persone per accelerare la messa a regime del nuovo sistema ERP”*<sup>9</sup>.

Per tutte le azioni formative, azienda e soggetto attuatore hanno deciso di somministrare dei test a risposta multipla per la verifica dell'apprendimento, anche se l'Avviso 1/2020 imponeva la verifica degli apprendimenti solo per le azioni di almeno 24 ore.

L'attuatore fa precisi riferimenti al sistema di riconoscimento delle competenze varato con il Dlgs 13/2013 e successivamente implementato dalla delibera Regionale n.314 del 28/06/2016 *“Riforma Del Sistema Della Formazione Professionale - Approvazione Dispositivo Integrato Scrivere - Sistema Di Certificazione Regionale Di Individuazione Validazione E Riconoscimento Delle Esperienze. Recepimento Decreto M.L.P.S. 30 Giugno 2015”* e coerente con le procedure di validazione previste nel D.lgs. 13 /13 e con l'allegato 6 del D.l. 30/06/2015”.

Questo sistema non è formalmente attivo e fruibile nell'ambito della formazione continua in quanto non fu stato strutturato per recepire quelle successivamente che il Consiglio Europeo con la Raccomandazione del 16 giugno 2022 definisce micro credenziali o micro competenze, nonostante proprio in Campania fosse stata avviata una riflessione in che riportava a questo tipo di necessità<sup>10</sup>.

Il soggetto attuatore non ha rilasciato “certificazioni” ma un “Dispositivo con DICHIARAZIONE DELLE CONOSCENZE E COMPETENZE” che può essere definito come un'attestazione di frequenza di parte seconda con dichiarazione degli elementi di competenza (conoscenze e abilità) trattati nel corso della formazione dal partecipante.

È una soluzione legittima ancorché costituisca una mediazione metodologica e procedurale. Sul piano metodologico le conoscenze sono parte delle competenze che nella sintassi degli standard regionali e nazionali del QNQ si declinano appunto in “abilità” e “conoscenze”, le prime espresse con verbi d'azione le seconde tramite contenuti. Attestazioni, anche se di tipo rafforzato sono anche quelle che ripercorrendo strumenti e modalità dei sistemi di certificazione regionali ne utilizzano strumenti e processi.

La coordinatrice didattica del Piano “Competence”, la dottoressa Angela Ruggiero, a partire dalla propria esperienza, offre, in proposito, interessanti elementi di riflessione ricordando

---

<sup>9</sup> Augusto D'Urso, Global Hr Manager del Gruppo Balletta, intervista del 6 ottobre 2023

<sup>10</sup> Massimo Resce e Mario Vitolo, FONDI INTERPROFESSIONALI PER LE AZIENDE E IL LAVORO DEL FUTURO:

QUALE FORMAZIONE 4.0, in Professionalità Studi 2/2017. Studium – Ed. La Scuola – ADAPT University Press

che i lavoratori e le lavoratrici non amano essere sottoposti a “esami” anche perché non sanno quale impatto avranno le valutazioni degli apprendimenti sulla propria carriera. Di fatto queste considerazioni rimandano a un principio giuridico fondamentale del sistema di identificazione, validazione e certificazione delle competenze, che impatta fortemente anche sulla tutela della privacy: il processo che porta alla validazione e certificazione delle competenze può essere attivato solo a partire dalla richiesta della persona interessata a ottenerne il riconoscimento professionale. E la domanda in tal senso anche per criticità diffusamente sperimentate nel rapporto con i sistemi di valutazione e per le caratteristiche del mercato del lavoro italiano è estremamente esigua.

Nella sua attuazione, il Piano formativo ha potuto contare su un sito dedicato, ancora consultabile, [www.competence.conform.it](http://www.competence.conform.it) che ha reso trasparente ai partecipanti il Piano stesso e ha messo a disposizione aree riservate e di interscambio per materiali didattici e interazioni tra gli attori della formazione.

### **2.3 Considerazione riepilogative**

Il Piano formativo **“Compe.T.e.N.C.E.- Competitività Territoriale e Nuove Competenze Emergenti”**, attuato nell’ambito dell’Avviso 1/2020 a supporto della competitività, ha dato modo alla holding “Gruppo Balletta SpA” di realizzare una formazione ad hoc per il personale che interviene nei processi direzionali, di coordinamento e amministrativi del Gruppo. Sono stati realizzati tre corsi formativi incentrati sulla gestione ed elaborazione dei dati, supportando efficacemente la trasformazione organizzativa e procedurale conseguente all’implementazione di un nuovo e potente sistema gestionale con una grande capacità di integrazione e processamento dei big data provenienti dalla rete di aziende e da punti vendita disseminati sul territorio nazionale attraverso cui opera il Gruppo.

In un Piano che ha coinvolto ben 39 aziende, l’esperienza del Gruppo Balletta ha trovato uno specifico spazio per una formazione in sintonia con il livello di implementazione del nuovo ERP raggiunto al momento in cui si svolgeva la formazione.

Questa risposta formativa appropriata è stata resa possibile dall’impianto del Piano formativo progettato sulla base di una sperimentata metodologia di analisi dei fabbisogni formativi aziendali che è stata in grado di enucleare problemi o progetti chiave su cui la formazione interviene efficacemente, personalizzando per ogni azienda la risposta formativa ai fabbisogni recepiti non come sommatorie di domande di formazione, ma sollecitati attraverso una attenta analisi delle dinamiche del contesto generale, settoriale e specifico dell’azienda. Nel caso del Gruppo Balletta, il Piano è stato in grado di differenziare la risposta formativa ai fabbisogni della holding da quelli di altre due aziende del Gruppo.

Il caso della holding “Gruppo Balletta S.p.A.” è stato analizzato come potenziale buona prassi in quanto la formazione realizzata con questo Piano ha riguardato un approccio all’innovazione tecnologica che è ben distante dall’addestramento all’utilizzo del nuovo e potente sistema informatico - il *“come fare”* - arrivando a trattare il *“perché”*, ovvero la finalizzazione dell’utilizzo per sfruttare le grandi potenzialità di integrazione dei dati offerte dal nuovo sistema informatico.

Questo ha reso attrattiva la formazione anche per tecnici informatici di elevato spessore e ha consentito di farli interagire con i responsabili di aree organizzative diverse, come ad esempio quella del personale che ha potuto interagire con tecnici dei sistemi informativi e con le altre aree per apprendere in modo reciproco flussi e gestione di dati provenienti da diversi fonti collegate al sistema. Questo ha connotato l'esperienza in modo particolarmente dinamico, attivo e calato sul contesto aziendale avvicinando molto la modalità d'aula e l'action learning alle tecniche laboratoriali ed esperienziali.

Nel corso dell'attuazione del piano è venuta emergendo una finalità già individuata in fase di progettazione ma non con la rilevanza che ha poi assunto: attivare un processo di trasferimento a cascata verso le altre aziende del gruppo e i diversi livelli operativi, formando un gruppo di tecnici e di process owner cioè di responsabili di area in grado di addestrare all'utilizzo del sistema e a una corretta immissione dei dati per assicurare la qualità delle informazioni trattate.

Il Piano formativo ha coinvolto ben 39 aziende ma questo non ha costituito un limite per una formazione ad hoc per l'azienda, ma anzi ha consentito di affrontare specifiche problematiche e progetti di altre aziende dello stesso Gruppo Balletta.

La formazione realizzata con un Piano del Conto di Sistema si è perfettamente integrata con quella programmata e realizzata nell'ambito del Conto Formazione affrontando sempre competenze di valore strategiche che consentono per valorizzare i talenti delle persone e per sviluppare e mettere in campo il potenziale organizzativo e tecnologico dell'azienda (sia a livello di holding che di aziende controllate). In questo modo la formazione ha fattivamente accelerato e accresciuto competitività e attrattività dell'impresa e accelerato l'implementazione e l'impiego di nuovi sistemi tecnologici e un'evoluzione organizzativa che mette le persone al centro e la tecnologia al loro servizio.

La formazione e le nuove routine che alimentano il flusso di dati e le interrogazioni del sistema stanno preparando la holding e a cascata tutto il Gruppo all'introduzione dell'Intelligenza Artificiale per l'analisi dei big data. In questa fase in cui è cruciale far evolvere nel giusto senso il rapporto tra intelligenza umana e artificiale nelle organizzazioni, ma anche nella vita personale e sociale, assume grande rilevanza il senso di una formazione che prepara le persone all'esplorazione e alla condivisione dei *perché* alla base dell'utilizzo di nuovi strumenti tecnologici per il trattamento delle informazioni, ovvero al *problem posing*, come ha fatto il Gruppo Balletta.

Questa esperienza formativa risulta significativa anche perché configura tra Ente formativo esterno ed ente formativo interno che ha il controllo sia della rilevazione del fabbisogno che del disegno formativo; non subisce passivamente né assume solo un ruolo ricettivo, ma stabilisce un rapporto partenariale di complementarità tra una expertise di contesto e di contenuto e una expertise procedurale e metodologica riguardo alla formazione.

### 3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

#### 3.1. L'impatto della formazione

La formazione realizzata con le tre azioni formative del Piano "Competence", a cui hanno partecipato lavoratori e lavoratrici della holding "Gruppo Balletta SpA", ha fornito importanti chiavi di utilizzo del nuovo sistema gestionale, instaurato nuove procedure operative, ha migliorato e reso più efficaci le interazioni tra holding e aziende controllate, ha migliorato la comunicazione e le relazioni professionali e interpersonali integrando le attività delle varie aree della holding e i flussi di informazioni in entrata e in uscita da e verso le aziende controllate, i punti vendita, le unità produttive. Sulla nuova tecnologia la formazione ha innestato competenze che riguardano finalità e criteri di utilizzo, andando oltre la dimensione tecnico-operativa e procedurale. L'integrazione dei dati su queste basi dà luogo anche a una integrazione organizzativa secondo un modello che riducendo le ridondanze tende naturalmente ad evolvere verso la digital lean organization.

La formazione ha aiutato le diverse aree organizzative "a interagire con i sistemi *informativi per presentare le proprie necessità di analisi dei dati per il proprio lavoro*"<sup>11</sup>.

L'ufficio formazione, ad esempio, si è avvicinato alla BI aziendale grazie a questa formazione, quello che prima era un mondo distante è diventato accessibile con un click, consentendo di recuperare con grande facilità dei dati di natura amministrativa. L'ufficio formazione interno all'azienda ha acquisito la capacità di interrogare il sistema per ottenere dei cruscotti con indicatori di performance che consentono di rilevare in modo mirato e puntuale eventuali criticità; questi dati attivano l'individuazione del fabbisogno formativo presente in un determinato negozio o punto della rete organizzativa del Gruppo. L'eventuale flessione nell'andamento del fatturato di un determinato negozio, con il monitoraggio continuo e programmato consentito dall'ERP, è diventato un campanello d'allarme che attiva ciascuno nel proprio ruolo per la soluzione di questa criticità. L'ufficio formazione analizza dati forniti dal sistema che riguardano le persone nei punti vendita. La testimonianza della responsabile dell'Ufficio formazione, Paola Emanuela Raiano, evidenzia un'evoluzione professionale personale e organizzativa che nasce dall'acquisizione di consapevolezza delle nuove potenzialità operative offerte dalla tecnologia e di un approccio metodologico che fornisce chiavi di utilizzo e interpretative dinamiche e finalizzate al miglioramento continuo, in un contesto caratterizzato da elevati livelli di varietà e variabilità, sia riguardo ai business che alle persone.

*"Ho chiesto di partecipare a questo Piano formativo perché abbiamo fatto una trasformazione da documenti cartacei, comunque legati al mio ruolo, a documenti in forma elettronica, abbiamo fatto uno sforzo grande per migrare tutto all'interno del nuovo portale, dove noi analizziamo, con l'aiuto dei Sistemi Informativi, le dinamiche del personale attraverso una serie di parametri, come il tasso di assenteismo all'interno dei nostri punti vendita e possiamo incrociarli con i dati di andamento del fatturato.*

---

<sup>11</sup> Augusto D'Urso, Global Hr Manager del Gruppo Balletta, intervista del 6 ottobre 2023

*La partecipazione a questa attività formativa, per quanto mi riguarda, mi ha aiutato ad avvicinarmi a un ambito che non trattavo. Ho iniziato a capire come leggere un dato per potermene servire nel fare delle riflessioni sul percorso di un singolo dipendente. Adesso posso capire che un punto vendita ha un maggiore tasso di assenteismo perché magari ha un organico minore; se le unità all'interno di un punto vendita sono poche, quando si assenta una persona il tasso di assenteismo ovviamente schizza su. Prima della formazione erano aspetti di cui non mi curavo.*

*È stato importante comprendere ciò che mi serve per fare un passo in avanti nella mia professione, ma anche poter trasferire al nostro ufficio quello che avevamo imparato, perché tutti noi abbiamo dovuto cambiare il nostro modo di lavorare, per trasferirlo poi ai punti vendita che erano abituati a utilizzare altri sistemi.*

*Ho partecipato alla formazione sui big data. Ovviamente, non essendo un tecnico informatico, ho cercato comunque di apprendere quello che poteva essere utile alla mia parte, quindi sono stata molto attenta al docente che è stato anche molto bravo a semplificare dei concetti che per me erano del tutto nuovi. Ho cercato di prendere delle informazioni per poterle poi trasferire alla mia professionalità, al mio ruolo. Ad esempio, come utilizzare il portale che ci permette di analizzare dei dati relativi ai dipendenti, interfacciandoli per esempio con quelli sulle vendite di ogni singolo negozio.*

*Durante la formazione ho avuto modo di sperimentare qualche applicazione delle cose che venivano spiegate; ho cercato di apprendere e poi di confrontarmi magari di più con l'area tecnica, non essendo io un tecnico.*

*Questo tipo di applicazione è avvenuta successivamente alla formazione, perché grazie all'IT manager, con cui abbiamo sempre lavorato, ci siamo interfacciati per la creazione del nostro portale. Ci hanno aiutato a trasferire, per esempio, delle schede di valutazione cartacee.*

*Noi ora analizziamo l'efficienza di un singolo negozio, partendo dal dato relativo al dipendente e dal dato relativo alle vendite; andamento del fatturato e assenteismo sono dati che ora possiamo incrociare in tempo reale. Con questo portale, partiamo proprio dall'inserimento della persona nel Gruppo. Oltre al CV, inseriamo anche la scheda di valutazione del colloquio iniziale e quindi dei vari step di inserimento della persona. Grazie al nostro portale abbiamo eliminato i documenti cartacei e abbiamo inserito tutte schede di valutazione successive all'inserimento, fino alla valutazione attuale; vengono tracciati tutti i corsi di formazione previsti dall'azienda, e vengono inseriti anche i corsi che una persona ha deciso per proprio conto di seguire.*

*In riferimento al mio ruolo, queste analisi hanno portato a fare dei corsi specifici sulle tecniche di vendita per gli addetti vendita; siamo partiti dal dato e l'ho utilizzato per quello che mi compete: formare le persone, aiutarle, magari, ad essere più performanti all'interno del punto vendita”<sup>12</sup>*

---

<sup>12</sup> Paola Emanuela Raiano, responsabile formazione, Gruppo Balletta SpA intervista del 6 ottobre 2023

Le competenze acquisite all'interno della holding hanno portato importanti cambiamenti nell'area che ha maggior peso per la dimensione organizzativa del Gruppo come evidenzia il dottor D'Urso: *“All'interno della holding ed in particolare all'interno del nostro ufficio, questo software ha avuto grande importanza, perché ha unito gli uffici. Anni fa, all'interno del Gruppo c'era una netta separazione, tra l'amministrazione delle risorse umane e la selezione o la formazione del personale; erano proprio concepiti come uffici diversi, adesso invece vi è un'unica entità. Con l'analisi del dato, con l'informatizzazione, abbiamo avuto la possibilità di collaborare, di pianificare insieme le attività con il coinvolgimento di tutta l'area Risorse Umane.*

*Abbiamo la nostra BI che ci consente di verificare il clima all'interno di un esercizio commerciale. Attraverso la BI abbiamo acquisito anche una visione diversa; partiamo dal dato, per andare a pianificare in modo esatto la nostra attività in ambito formativo e di gestione del personale. Questo ha unito molto l'ufficio, perché ovviamente vi sono dati che vengono inseriti dall'amministrazione ed elaborati dall'area Risorse Umane per le attività di propria competenza per produrre analisi e progetti di sviluppo. Da parte mia, cerco di sviluppare con loro la strategia per la gestione delle risorse umane. La tecnologia del portale è fondamentale per noi”<sup>13</sup>.*

La nuova piattaforma informatica e l'emergenza Covid hanno dato una forte spinta al telelavoro e all'interazione a distanza anche nel Gruppo Balletta; questo ha determinato cambiamenti organizzativi di grande rilievo nel presidio di una rete di circa 800 persone, soprattutto nelle modalità con cui vengono gestite le relazioni interne. In passato dalla sede della holding partivano in missione incaricati dell'ufficio HR anche solo per comunicare di persona le motivazioni di un trasferimento. Oggi le comunicazioni avvengono in teleconferenze e le motivazioni sono fornite sulla base di dati estratti dal sistema.

Tra le aree presidiate dalla holding vi è il magazzino, per la parte gestionale e non quella logistica; l'IT manager, Luigi Lettera, testimonia come anche dal punto di vista della gestione del magazzino vi sia stato un importante cambiamento che ha avuto un concreto impatto su molteplici aspetti; grazie alla formazione sono venute fuori delle problematiche sconosciute perché è stato possibile studiare l'incrocio tra movimenti di magazzino e caricamento dei listini. Dall'analisi a cui ha partecipato la persona che faceva l'inventario di magazzino è venuto fuori che vi erano degli errori dei prezzi perché la valorizzazione della merce in magazzino avveniva sulla base di listini caricati non correttamente.

Il sistema informativo inoltre sta supportando la programmazione formativa aprendo a nuove opportunità, come spiega il Dottor D'Urso *“Per la formazione, come Gruppo nei primi 9 mesi del 2023 abbiamo erogato 26.455 ore di formazione. Abbiamo avviato progetti di formazione per la sostenibilità con tre società del Gruppo. La formazione più consistente è per i 20 supermercati Eurospin con quasi 330 lavoratori coinvolti per 13.200 ore di formazione. Abbiamo inoltre introdotto un sistema premiante per chi partecipa alla formazione, anche grazie al Fondo Nuove Competenze”.*

---

<sup>13</sup> Augusto D'Urso, Global Hr Manager del Gruppo Balletta, intervista del 6 ottobre 2023

Il controllo della qualità dei dati immessi in modo capillare dalla rete del Gruppo nel sistema ERP è diventata una delle priorità dell'area IT, ma coinvolge tutte le aree della holding e a cascata tutta la rete organizzativa del Gruppo.

L'utilizzo integrato e condiviso dei dati appreso attraverso la formazione ha avviato pratiche strutturate di confronto attraverso riunioni periodiche per l'analisi dei dati tra le varie aree aziendali e ha trasformato a cascata processi nel trattamento dei dati e organizzazione della rete aziendale. L'esperienza dell'Area IT, Luigi Lettera è emblematica degli impatti

*C'è stato un approccio diverso da parte di tutti. Prima i dati venivano solo dai sistemi informativi. L'evoluzione è stata che mentre prima tutti quanti gli altri uffici, davano molta importanza a questa metrologia, ora sanno cosa possono chiedere ai sistemi.*

*La formazione del personale ha dato manforte a tutto un cambiamento; prima l'azienda non era proprio così. Ogni responsabile lanciava il suo programmino e pensava che il dato lo avrebbe estratto l'area IT. Adesso è arrivato un tipo di BI, un portale collegato alla dematerializzazione per cui, in realtà, tutti i curriculum sono stati digitalizzati. Così tutti hanno la loro parte come responsabili nel fare un'analisi a 360 gradi. Prima si fermavano, lasciavano il dato all'area IT dove veniva un attimo preso in carica e gestito. Con questo tipo di approccio, di cambiamento gestionale; il responsabile è il proprietario del processo di analisi; affinché sia ben fatta, l'area IT elabora i big data.*

*C'è poi la parte della custodia dei dati; la parte di vendita, la parte degli acquisti; il controllo di gestione. È un mondo di dati che dobbiamo integrare.*

*Il sistema viene interrogato dai diversi responsabili che hanno imparato o stanno imparando come fare. È chiaro che chi non ha una forma mentis che gli consente di utilizzare le potenzialità del sistema ha bisogno di una formazione che gli dà dei vantaggi”.*

### **3.2 Considerazioni riepilogative**

La formazione realizzata dalla Gruppo Balletta SpA sull'utilizzo dei big data e le modalità di utilizzo “intelligente” del nuovo sistema informatico ERP ha prodotto importanti impatti operativi e organizzativi che sono stati poi propagati e condivisi con l'ampia rete di aziende, attività e persone che fanno capo a questa holding.

La formazione ha fatto evolvere professionalità già solide e di sperimentata efficacia in una prospettiva di miglioramento continuo grazie all'utilizzo delle potenzialità di trattamento ed elaborazione di big data offerti dal nuovo ERP.

Sul piano operativo, l'impatto della formazione, centrato sul trattamento del dato, ha reso accessibile anche a personale che non aveva competenze di tipo informatico-statistico il sistema direttamente o indirettamente, sviluppando competenze di problem posing che consentono di ottenere dati che accrescono il livello di efficacia della programmazione e dell'interazione tra holding e responsabili delle aziende controllate.

Grazie alla formazione è cambiato il modo di lavorare anche delle persone che non avevano competenze tecniche o tecnologiche. L'informatizzazione della documentazione è stata non solo un cambiamento di forma, ma la creazione di una fonte di dati di rilevanza strategica nell'utilizzo delle potenzialità della nuova struttura informatica.

L'organizzazione, le relazioni e la comunicazione; ciò è stato possibile grazie alla nuova infrastruttura informatica, ma è stato determinante lo sviluppo di competenze per un appropriato utilizzo, ma ha fornito anche gli strumenti per spiegare e diffondere consapevolezza sulla qualità del dato, propagando la competenza in tutta la rete di aziende, negozi, attività produttive e logistiche del Gruppo Balletta.

Le ampie e ricorrenti possibilità di analisi delle performance individuali e aziendali come base di confronto per il miglioramento continuo.

Tutte le persone all'interno dell'azienda hanno avviato la propria navigazione professionale verso l'orizzonte della digitalizzazione e hanno imparato a fruire delle potenzialità del nuovo sistema informatico. Questa situazione sta preparando collettivamente la strada a una intelligente ed efficace interazione umana con l'intelligenza artificiale.

Tecnologia e sviluppo mirato della competenza nell'utilizzo dei dati che ne derivano o possono derivarne hanno unito l'organizzazione all'interno dell'azienda e ridotto le distanze e i motivi di conflitto e contestazione superati in logica che accomuna nell'obiettivo del miglioramento continuo basato sull'analisi delle performance, dei percorsi e delle situazioni individuali e collettive.

Le maggiori possibilità di una programmazione determinate dagli strumenti e dai processi introdotti dalle nuove tecnologie e dalla capacità di gestione delle informazioni derivate dal processo di apprendimento del personale della holding hanno consentito lo sviluppo della programmazione formativa e l'inserimento di sistemi premianti per lavoratrici e lavoratori che partecipano attivamente alle iniziative formative.

## **4. CONCLUSIONI**

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

Il primo fattore di successo è la consapevolezza del fabbisogno formativo, è il contesto aziendale attento alle persone e all'importanza decisiva dello sviluppo delle competenze. "Gruppo Balletta SpA" programma puntualmente la formazione, utilizza e integra i diversi canali di finanziamento e le opportunità di formazione offerte da Fondimpresa. Sia con il Conto di Sistema che con il Conto Formazione ordinario, l'azienda holding e tutto il Gruppo sono impegnati a sviluppare competenze di rilevanza strategica.

Una realtà come la holding operativa "Gruppo Balletta SpA" dotata di un'area "sistemi informativi" costituita da personale di altissima specializzazione e di esperti di Risorse Umane che governano e coltivano le competenze di centinaia di dipendenti, esprime un livello di professionalità tanto alto da avere la consapevolezza della necessità di far interagire expertise interne ed esterne attraverso la formazione.

L'organizzazione ha tratto dalla formazione realizzata nuove motivazioni e strumenti per unire attorno a una metodologia comune tutte le aree dell'azienda nell'implementazione ed efficace utilizzo di un nuovo e potente sistema informatico ERP.

Il Piano formativo è stato progettato con una metodologia efficace, attenta alla situazione generale, al contesto territoriale e settoriale e alle specifiche esigenze delle aziende. Dopo una fase iniziale di individuazione delle aziende che manifestavano interesse verso la proposta formativa dell'Ente formativo proponente, sono seguiti degli approfondimenti che hanno consentito al progettista di definire le esigenze ad hoc per ogni azienda.

Sulla base di una specifica rilevazione, i fabbisogni formativi del Gruppo Balletta SpA sono stati proiettati nel medio lungo periodo, per indirizzare la progettazione formativa sugli obiettivi strategici aziendali. Alla formazione è stato affidato il compito di creare un comune consapevolezza e competenza nelle diverse aree dell'organizzazione aziendale sulle modalità le finalità di utilizzo dei big data, l'analisi del dato e il suo impiego è stato il linguaggio che ha accomunato professionisti interni all'organizzazione con diverse specializzazioni. Il confronto tra esperti interni all'azienda ed esperti esterni ha consentito di progettare e realizzare una formazione tailor made sugli specifici fabbisogni formativi dell'azienda che ha sempre mantenuto il controllo nel definire finalità e coinvolgimento delle proprie strutture organizzative; l'ente formativo eterno d'altra parte non ha calato sull'azienda un'offerta formativa preconfezionata, ma ha offerto un efficace servizio di elaborazione progettuale e metodologica in relazione al contesto e alle caratteristiche dei partecipanti e alle finalità della formazione, selezionando i docenti più adatti in sintonia con l'azienda e poi con il coordinamento didattico e operativo del Piano in relazione a tempi e procedure richieste dall'Avviso che ne ha finanziato la realizzazione.

Fondamentale è stato il ruolo delle expertise esterne dei docenti che hanno saputo unire la dimensione tecnologica con quella metodologica e comunicativa. La motivazione dei destinatari è stata accresciuta dalla consapevolezza di dover apprendere per trasferire e condividere competenze all'interno dell'organizzazione. Si potrebbe considerare questo tipo di formazione come una fase preparatoria del learning teaching (apprendere insegnando) poiché alla formazione è seguita una fase di riflessione ed elaborazione sull'applicazione degli apprendimenti e sugli elementi di competenza da trasferire.

I partecipanti non hanno esitato a sottoporsi a prove di verifiche degli apprendimenti in una logica di miglioramento continuo.

#### **4.2. Le buone prassi formative aziendali**

La formazione realizzata con tre azioni formative nell'ambito del Piano formativo Competence, nell'ambito dell'Avviso 1/2020 ha avuto il merito di rispondere in modo perfettamente mirato alle esigenze formative dell'azienda per contribuire a realizzare un importante progetto di innovazione digitale. Il Piano formativo nel suo insieme ha attribuito al concetto di "competitività" una forte connotazione tecnologica e di evoluzione in questa chiave delle relazioni all'interno delle organizzazioni e/o delle reti commerciali dal livello locale a quello globale.

Buona prassi formativa del soggetto promotore del Piano formativo, in fase di preparazione progettuale è stata lo sviluppo di una progettazione ritagliata sugli specifici fabbisogni aziendali, valutandone la coerenza con le finalità e le priorità dell'Avviso di Fondimpresa. È stato efficace l'aver interpellato un cospicuo numero di aziende per rilevare come e in che misura gli specifici contesti produttivi rispondessero con progetti, o mirando a identificare e risolvere problemi, dettati dall'evoluzione degli scenari di mercato, tecnologici, territoriali. Su questa base sono stati identificati gap e fabbisogni formativi - espressi o latenti - per ciascuna azienda che ha condiviso le proposte dei progettisti di focalizzare la formazione su nodi strategici emersi dall'analisi di scenario e di contesto, disegnando il progetto formativo su misura di alcune figure chiave nelle rispettive organizzazioni aziendali.

Il piano formativo ha modulato le risposte formative sulle caratteristiche di ogni azienda, aggregando fabbisogni e creando relazioni di rete tra più aziende, oppure, con soluzioni formative specificamente destinate all'azienda, come nel caso di Gruppo Balletta SpA.

Questo approccio valido da parte proponente - l'ente formativo esterno - ha incontrato buone prassi aziendali che consistono nell'aver identificato al proprio interno fabbisogni formativi legati allo sviluppo di competenze in ambito digitale, pur disponendo di un'area dedicata ai servizi informativi composta da personale con elevatissima competenza tecnica, in una visione di condivisione dei linguaggi professionali delle diverse aree organizzative e di presidio della competenza umana sul grande potenziale tecnologico.

Le competenze individuate come oggetto della formazione hanno dato luogo a un importante processo di sense making e di motivazione, creando consapevolezza delle nuove opportunità

di gestione dell'informazione e accelerando la digitalizzazione documentale e dei processi e indirizzando la gestione dei big data alle esigenze organizzative delle diverse aree aziendali.

La formazione è stata presentata ai partecipanti ed etichettata con una nitida dichiarazione delle sue finalità, orientando le intenzioni di apprendimento delle persone a stabilire una chiara gerarchia tra ruoli delle persone e ruolo della tecnologia. Un titolo come **L'azienda intelligente con l'analisi dei BIG DATA** esplicita il concetto che l'intelligenza che deve crescere ed essere coltivata è quella dell'azienda come comunità di persone che si avvalgono dell'analisi dei Big Data; con **Business Application Management e Digital Transformation** si dichiara la finalità di approfondire in quale direzione debba andare il presidio delle trasformazioni digitali da parte dei manager che hanno competenza nella gestione dei sistemi informativi; **l'Integrazione Digitale dei Processi Aziendali** che è la parte più corposa della formazione realizzata da questa azienda è la finalità a cui fanno da cornice gli altri due concetti.

La formazione ha dunque rappresentato l'occasione per analizzare le modalità di gestione dei dati nelle diverse aree organizzative utilizzate in precedenza, rilevando e correggendo errori o scoprendo e dando corso a nuove e più efficaci soluzioni.

Questa buona prassi consistente nell'analizzare come l'innovazione digitale introdotta in un determinato contesto lavorativo possa concretamente migliorare le performance ha consentito di correggere errori di metodo in un ambito cruciale per l'attività commerciale come quello della determinazione dei prezzi di vendita in base alla valorizzazione dei flussi delle merci in magazzino ai prezzi di acquisto in tempo reale.

Nell'ambito dell'area Risorse Umane l'analisi dei flussi di dati realizzata con la formazione ha portato a una cooperazione con l'Area dei sistemi informativi con la creazione di un portale attraverso il quale si perviene, tra l'altro, a interrogare il sistema per ottenere la storia formativa e di carriera di ogni lavoratore, cioè un "libretto formativo" del lavoratore o lavoratrice.

La precisa finalizzazione della formazione ha portato a mettere in comunicazione linguaggi professionali ed esigenze organizzative differenti, ha cioè messo in crisi e fatto evolvere efficacemente gli schemi operatori dei partecipanti, attivando nei team aziendali la ricerca e implementazioni di soluzioni innovative, cioè sviluppando proprie "teorie" sugli apprendimenti acquisiti.

Lo sviluppo di competenze di comunicazione in funzione dell'innovazione digitale introdotta ha supportato il trasferimento a cascata degli apprendimenti acquisiti, sia all'interno dei team dell'azienda (la holding, in questo caso) sia verso la rete di partner (interni al Gruppo, in questo caso); ciò ha consentito un utilizzo integrato e capillare del nuovo sistema informativo, ma ha anche attivato un processo di teaching learning che ha consentito di approfondire ulteriormente la conoscenza e l'esplorazione delle potenzialità del sistema, accrescendo la cooperazione nell'utilizzo del sistema. Le nuove micro competenze acquisite dalle persone che hanno partecipato alla formazione per l'utilizzo di nuove tecnologie digitali sono state finalizzate a unire la rete organizzativa e questo non a livello di gestione delle risorse umane

ha portato a realizzare un sistema premiante basato sul monitoraggio della partecipazione dei dipendenti delle aziende del Gruppo attività formative e dell'evoluzione delle performance individuali e di team.

Buona prassi aziendale è anche la modalità di coinvolgimento dei partecipanti e la partecipazione alla formale verifica degli apprendimenti pur trattandosi di attività didattiche fortemente aperte e dinamiche con una forte componente riflessiva e di elaborazione creativa.

### **4.3 Conclusioni**

La formazione realizzata dall'azienda Gruppo Balletta SpA con tre azioni formative a supporto delle trasformazioni digitali in atto, nell'ambito del Piano formativo "**Compe.T.e.N.C.E.-Competitività Territoriale e Nuove Competenze Emergenti**" nell'ambito dell'**Avviso 1/2020**, si configura come una buona prassi formativa che presenta molteplici punti di forza.

In primo luogo, la qualità della progettazione è frutto di una sintesi tra expertise esterne e interne espresse sia dall'azienda che dall'Ente formativo esterno che hanno saputo cucire sulla base dei fabbisogni rilevati un percorso formativo per lo sviluppo di competenze di rilevanza strategica in sintonia con finalità e priorità dell'Avviso di Fondimpresa. Pur in un Piano formativo interaziendale con la partecipazione di un cospicuo numero di aziende, le due parti (ente formativo esterno e azienda) hanno dato corpo a un'esperienza che respinge l'idea di formazione preconfezionata come pacchetto da calare su lavoratori che passivamente lo subiscono. È stata una dinamica di attiva condivisione di una delle opportunità offerte da Fondimpresa.

Questo piano formativo ha supportato efficacemente il processo di evoluzione digitale in atto nella Gruppo Balletta SpA, focalizzando i cambiamenti operativi e procedurali sulla finalità del miglioramento continuo delle performance puntando a integrare processi e aree organizzative fornendo strumenti e metodi per la produzione, protezione e utilizzo di big data. Al tempo stesso ha arricchito il sistema di valori aziendale di una gerarchia tra intelligenza organizzativa e umana e capacità dei sistemi digitali che ha aperto la strada per un ricorso "sostenibile" all'intelligenza artificiale.

Sostenibilità tecnologica e sostenibilità ambientale si incrociano in un'azienda che del sistema valoriale e della responsabilità sociale fa uno dei suoi maggiori punti di forza perché consente di governare efficacemente e riducendo la conflittualità una rete di aziende di gruppo che ha assunto le dimensioni di un Grande Impresa con circa 800 addetti.

Le competenze sviluppate consentono di fare dell'analisi del dato un importante fattore di mediazione ed evoluzione positiva delle relazioni in una rete così complessa.

Le lavoratrici e i lavoratori sono stati coinvolti in ragione del loro ruolo, ma anche ascoltando le loro personali esigenze formative, ciò ha generato forti motivazioni e chiarezza delle finalità dell'apprendimento.

Le opportunità che derivano da questa esperienza formativa sono state e restano anch'esse molteplici:

Le finalità di trasferimento a cascata e condivisione delle competenze acquisite, sia durante che dopo la formazione, hanno generato soluzioni organizzative e nuovi strumenti operativi per accrescere i livelli di integrazione organizzativa, rafforzare la coesione all'interno dell'azienda e dell'ampia rete del Gruppo.

Focalizzando "metodo" e "finalità" della gestione dei big data la formazione ha avvicinato alla nuova tecnologia persone con livelli di conoscenza tecnica molto differenti ampliando la zona di sviluppo tecnologico prossimale delle persone con minor know how informatico e aprendo la strada a interazioni tecnologiche che possono semplificarsi con il supporto controllato dell'intelligenza artificiale.

La realizzazione nell'ambito del sistema di una piattaforma per la gestione delle risorse umane che utilizza le informazioni sui percorsi formativi e di carriera delle persone e le incrocia con dati relativi alla evoluzione delle performance per rilevare successi o risolvere criticità è un potente strumento di miglioramento continuo a livello individuale e di team. Consente un'analisi dei gap di competenza e dei fabbisogni formativi individuali e collettivi in tempo reale e una modulazione della programmazione formativa sulle effettive esigenze del momento e delle persone; infine consente di restituire alle persone visibilità dei percorsi di apprendimento e di carriera realizzati, con la creazione di schede che sono assimilabili al "libretto formativo del lavoratore".

Questo apre la strada a una programmazione puntuale e al tempo stesso flessibile della formazione formativa che può spingere ancora più in avanti l'integrazione tra i diversi canali di finanziamento di Fondimpresa che già caratterizza l'azienda e il Gruppo.

Permangono dei rischi, sebbene già governati dall'azienda attraverso i propri tecnici e i responsabili dell'organizzazione, derivanti dalla gestione di una rilevante mole di dati personali, attraverso il sistema informatico, questo richiede la massima attenzione sia nella tutela delle informazioni personali sia nella conservazione che nelle modalità di utilizzo, in quanto, in assenza di un forte sistema valoriale e di un metodo di valutazione solido e condivisibile, l'utilizzo dei dati di performance può innescare situazioni di tensione invece che risolvere problemi.

Questa buona pratica è frutto di dinamiche professionali e professionalizzanti che riflettono in maniera prevalentemente implicita e quasi spontanea alcuni importanti costrutti teorici sui processi di apprendimento, ma soprattutto riflessioni sul rapporto tra intelligenza e organizzazione aziendale, come comunità umana, e intelligenza e "ordonnateur" come sistema digitale. L'assenza di un'elaborazione condivisa in tal senso tra Ente formativo e azienda è forse un punto di debolezza (ma potrebbe essere anche un merito) per questo Piano formativo, tuttavia la relazione del monitoraggio interno avrebbe potuto dar meglio conto di quanto è realmente accaduto e l'autovalutazione avrebbe dovuto mettere in luce anche questa esperienza formativa realizzata dal Gruppo Balletta, oltre alla best practice già individuata.

Le lezioni di questo Piano formativo si prestano infatti a essere trasferite a tutte le aziende che pur non operando nel settore informatico sono interessate da importanti processi di transizione digitale. Si rileva infatti:

- **Eccellente qualità strategica:** le tre azioni formative realizzate dalla Gruppo Balletta SpA hanno efficacemente supportato l'implementazione e l'utilizzo con metodi all'avanguardia di un sistema digitale ad levata capacità di integrazione e trattamento dei dati in quanto ha accelerato l'integrazione organizzativa dell'azienda e attivato un processo di analisi e miglioramento continuo delle performance che impatta su una estesa rete di aziende (che nel caso specifico sono interne al Gruppo di cui l'azienda è holding operativa).
- **Elevata qualità realizzativa:** Il Piano Formativo si è basato su un'accurata analisi dei fabbisogni formativi delle aziende target e in particolare della Gruppo Balletta SpA. Le scelte progettuali compiute hanno seguito il criterio della "personalizzazione", che ha tenuto conto delle esigenze aziendali e il criterio della "condivisione", finalizzato a favorire il confronto di esperienze tra partecipanti proveniente da aree dell'azienda. L'approccio didattico scelto con i docenti ha punto a stimolare l'apprendimento dei destinatari attraverso attività d'aula arricchite da sessioni di action learning e di affiancamento in percorsi di analisi e riflessione sui processi produttivi al fine di ottimizzare il progetto di digitalizzazione che ha conferito all'esperienza formativa una dimensione laboratoriale e di diretto impatto sulla gestione futura dei processi. È stato dato un ruolo importante alla discussione nel gruppo di apprendimento come specifico spazio di analisi e di confronto. L'impiego di questa metodologia, ha privilegiato un tipo di apprendimento per problem-solving e per confronto (learning by thinking), essenziale per motivare la partecipazione dei formandi, sollecitare risposte a stimoli, fornire rinforzi di supporto e di sostegno al percorso di apprendimento. L'action learning ha consentito ai partecipanti di sperimentare le tecniche ed i modelli appresi per trasferirli nelle rispettive lavorative e definire le modalità di interazione e integrazione tra i team. Vi è stata un formale verifica degli apprendimenti.
- **Elevata Riproducibilità:** le modalità con cui è stato avviato e gestito il processo formativo è riproducibile in tutti i contesti produttivi impegnati nella implementazione e sviluppo delle competenze per lo sfruttamento delle potenzialità di un sistema di gestione digitale evoluto per l'integrazione organizzativa e il miglioramento continuo delle performance.
- **Elevata Trasferibilità:** Le modalità di analisi dei fabbisogni formativi e le metodologie didattiche utilizzate sono buone pratiche trasferibili in ogni contesto aziendale impegnato in processi di apprendimento. Risultano altresì trasferibili le lezioni che si possono ricavare da questa esperienza circa l'attenzione da porre e le competenze necessarie per assicurare un forte presidio dell'intelligenza umana e organizzativa sui processi e l'intelligenza digitale.