

Rapporto di Monitoraggio
BERSANO VINI S.R.L.

Azienda	BERSANO VINI S.R.L.
Sede Operativa principale	PIAZZA DANTE 21 14049 Nizza Monferrato ASTI
Codice Fiscale	01378810053
Ambito Strategico	Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Team di Monitoraggio	Elisa Cerruti Teresa Contaldo

INDICE DEL RAPPORTO

Capitolo 1 – Introduzione	2
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	3
2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore	3
2.2 – Orientamenti strategici e processi d’innovazione	4
2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata	5
2.4 – Aspettative rispetto alla formazione	6
2.5 – Impatto della formazione.....	6
2.6 – Considerazioni riepilogative	6
Capitolo 3 – La gestione del processo formativo	8
3.1 – L’analisi del fabbisogno	8
3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione	8
3.3 – L’analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	8
3.4 – Considerazioni riepilogative	9
Capitolo 4 – Conclusioni.....	10
4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	10
4.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	11
4.3 – Conclusioni	12
Bibliografia e Sitografia.....	14

Rapporto di Monitoraggio
CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Con il piano oggetto del presente monitoraggio Bersano Vini ha realizzato 2 azioni formative, di cui hanno beneficiato 8 dipendenti, per un totale di 56 ore di formazione.

Il piano è stato attivato sui Contributi Aggiuntivi.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative intraprese dall'azienda nel 2018.

Tabella 1 *Azioni formative attivate da Bersano Vini srl*

PIANO	AZIONE	Titolo Azione	Tematica Formativa
192151	1604582	GESTIONE DIGITALE DEI RAPPORTI CON LA FORZA VENDITE	Informatica
192151	1604580	ANALISI DEI COSTI AZIENDALI PER IL CONTROLLO DELLA GESTIONE	Gestione aziendale - amministrazione

L'azienda è stata selezionata per il monitoraggio per le seguenti 7 ragioni principali:

1. Opera in uno dei settori principali del Piemonte, quello enologico, ed in particolare caratterizzante la provincia di Asti e la regione del Monferrato, uno dei luoghi di produzione vitivinicola più noti al mondo.
2. La formazione è collegata all'ambito strategico di innovazione digitale.
3. Ha realizzato formazione per digitalizzare flussi operativi strettamente collegati con le capacità competitive dell'azienda.
4. È un'eccellenza produttiva vitivinicola del territorio, in quanto il 90% della produzione è rappresentato da vino DOC e DOCG.
5. Ha sviluppato con estremo anticipo negli anni '60 il concetto di filiera vitivinicola integrata. Arturo Bersano diceva "Se vuoi bere bene comprati un vigneto...", intendendo così che la qualità del prodotto finito, il vino, non dipende esclusivamente dalla lavorazione delle uve, ma è determinato in massima parte dalla coltivazione delle stesse. Acquisendo vigne e controllando anche questa parte del processo produttivo, Arturo Bersano ha voluto lavorare su un concetto di qualità olistica del prodotto.
6. È un'azienda orientata all'innovazione di prodotto, ed ha al suo interno un laboratorio ed enologi che lavorano costantemente su qualità e sviluppo prodotto. Ad esempio, ha creato un vino spumante secco rosato dalle uve brachetto, novità assoluta sul mercato.
7. È un'azienda con propensione all'internazionalizzazione, infatti il suo impegno è fortemente orientato allo sviluppo di mercati esteri.

Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore**

Bersano Vini nasce come cantina a conduzione familiare nel 1907 per il commercio di vino in ambito regionale. Nel 1912 l'azienda acquista la Cascina Cremosina ed i relativi vigneti avviando così l'attività di produzione vitivinicola. Nel 1935 Arturo Bersano passa alla guida dell'azienda conferendo un nuovo impulso alla produzione ed alle attività in vigna. Con lui ha avvio lo stabilimento attuale che a partire dal secondo dopoguerra grazie alle innovazioni tecnologiche si trasforma da attività artigianale ad attività industriale enologica. Uno degli aspetti più innovativi della gestione di Arturo Bersano è rappresentato dalla sua intuizione di coprire l'intera filiera di coltivazione e produzione del vino. Secondo Arturo Bersano non si compra soltanto il vino quando si acquista una bottiglia ma è tutto il vigneto che si porta in tavola e dunque diventa centrale controllare tutta la qualità della filiera, a partire dalla terra, i vitigni e le loro lavorazioni in vigna, e poi tutto il processo produttivo più strettamente enologico. È un concetto particolarmente nuovo ed all'avanguardia che si osserverà poi in certa parte dell'industria italiana nel corso dei decenni a venire.

Nel 1961 Arturo Bersano fonda il Museo delle Contadinerie una raccolta privata di oggetti di uso quotidiano nelle campagne italiane, non solo astigiane, che oggi consta di migliaia di pezzi che spaziano dalle stampe alla storia del vino, dalle attrezzature ai libri, sino ai carri e persino una locomotiva ad uso agricolo.

Negli anni l'azienda ha visto succedersi alcuni passaggi di proprietà sino a quando Ugo Massimelli e Biagio Soave rilevano l'azienda ampliandone i vigneti fino ai 230 ettari circa di superficie vitata attuale, suddivisa in 10 cascine tra Asti e Cuneo.

Oggi l'azienda lavora vitigni tutti i piemontesi, effettua lavorazioni enologiche classiche ma ha anche ricette e lavorazioni innovative, con l'obiettivo di fare una costante innovazione e miglioramento di prodotto. Sul tema delle innovazioni si evidenzia come di recente Bersano Vini ha iniziato la produzione dell'"Acqui Rosè", uno spumante da uve Brachetto d'Acqui che si differenzia rispetto alle versioni tradizionali dal colore rosato e dal basso contenuto zuccherino, tutto questo per venire incontro alla richiesta di spumanti aromatici nelle loro varianti più dry.

Tra i vini prodotti: Barbera, Barbaresco, Gavi, Arneis, Dolcetto, Sauvignon, Cortese, Moscato d'Asti, e Pinot Noir. Il 90% delle etichette a catalogo sono DOC e DOCG e rappresentano eccellenze del territorio conosciute anche all'estero. Oggi l'azienda produce e vende 1,6 milioni di bottiglie all'anno. Bersano Vini opera nel settore dell'industria alimentare, in particolare nel comparto vitivinicolo. L'andamento del settore è buono, e la crisi del 2009 non ha causato problemi di rilievo. Il mercato di Bersano Vini si suddivide in tre distretti:

- Extra EU: caratterizzato da una crescita costante, e da un'apertura progressiva verso nuovi mercati interni. Nuove aree geografiche stanno scoprendo il vino rappresentando così nuove opportunità di mercato. In particolare, in Asia oggi si prospettano maggiori potenzialità di crescita. Alcuni mercati richiedono personalizzazioni di prodotto significative. Ad esempio, in Cina il packaging italiano è percepito come eccessivamente minimalistico, dunque per avere successo sul mercato cinese bisogna lavorare su etichette

Rapporto di Monitoraggio

sfarzose e sontuose che esaltino ceralacche e filigrane piuttosto che su campiture piane e design minimali. L'accesso ai mercati esteri in particolare a quelli al di fuori dell'Unione Europea è estremamente vincolato all'uso di importatori che possano consentire la distribuzione presso enoteche e ristorazione. Ancora oggi sono le fiere di settore a consentire queste connessioni e la ricerca di nuovi canali di distribuzione soprattutto verso l'estero.

- Europa: si tratta di un mercato maturo non più in espansione Germania, Svizzera e Regno Unito rappresentano i paesi con i più forti consumi. In questo distretto le strategie aziendali sono di difesa delle quote di mercato attuale e l'attuazione di qualche strategia per conquistare nuove quote di mercato da altri competitor.
- Italia: il canale della ristorazione (Ho.Re.Ca. – Hotellerie, Restaurant, Café-Catering) è una distribuzione che si sta progressivamente contraendo ed in cui si stanno riducendo i volumi di consumo. La GDO (Grande Distribuzione Organizzata) in cui rientrano supermercati, ipermercati, catene di distribuzione e i piccoli commercianti indipendenti è un canale di distribuzione che tiene, in moderata evoluzione tuttavia consente bassi margini a fronte di grandi volumi di fornitura richiesti.

La concorrenza viene identificata dall'azienda come ampia e forte. Tempo addietro vi erano molte difficoltà per garantire un vino qualitativamente elevato. Oggi, grazie anche alle tecnologie produttive enologiche, il livello qualitativo è salito e così non ci sono più grandi differenze tra i vari prodotti che si trovano in commercio.

Il brand rappresenta ancora un grande valore per la differenziazione ed il posizionamento sul mercato. Si assiste però a differenze geografiche importanti. In Italia il brand è rappresentato dal marchio del produttore. Il consumatore italiano riconosce che la qualità sia un elemento in cui giocano un quid di elementi e fattori, espresso e sintetizzato dai produttori. Viceversa, all'estero, e principalmente sui mercati più giovani, il brand è maggiormente rappresentato dal vitigno. Questa profonda differenza ha importanti risvolti in termini di marketing.

L'azienda è in linea con i competitor che sono identificati attraverso i vitigni che lavorano, a prescindere da dimensioni e geo-localizzazione.

Nell'industria enologica le innovazioni tecnologiche, principalmente avvenute nel corso degli anni '70-'90 sono state molto importanti. Ad esempio, l'uso del freddo che consente il controllo e l'ottimizzazione di alcuni processi di lavorazione. In generale l'innovazione tecnologica ha permesso di controllare il livello di qualità dei prodotti. L'aspetto tecnologico è rilevante anche per quanto riguarda l'ottimizzazione della manodopera della produzione, e in ambito amministrativo. Anche in questo settore, come in altri, le tecnologie hanno alleggerito e migliorato il lavoro dell'uomo. Tuttavia, la mano dell'uomo in questo settore è ancora molto importante, pertanto mentre in altri settori vicini, ad esempio nella produzione dei liquori, sono già stati implementati sistemi computerizzati avanzati, sul vino le tecnologie abilitanti trovano possibilità di impiego definite e circoscritte a specifici *tasks* e momenti del processo produttivo.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

I principali obiettivi strategici aziendali sono tre:

Rapporto di Monitoraggio

1. Miglioramento della qualità del prodotto e del processo. La Bersano Vini lavora costantemente sul miglioramento delle qualità organolettiche del prodotto attraverso una équipe di enologi ed un laboratorio di analisi interna all'avanguardia.
2. Acquisizione di nuovi segmenti di clientela e accesso ai nuovi mercati asiatici. Questo obiettivo ha richiesto all'azienda di introdurre nuove figure nell'area commerciale per un'espansione della distribuzione nell'area asiatica e di avere un agente per l'export dedicato.
3. Innovazione organizzativa. La Bersano Vini negli ultimi anni ha lavorato per migliorare l'efficienza organizzativa in particolare dell'area amministrazione e commerciale. A tal fine l'azienda ha implementato soluzioni tecnologiche nell'area commerciale ed in quella amministrativa attraverso l'introduzione di nuovi software.

Nell'ambito degli obiettivi strategici l'azienda ha avviato innovazioni di prodotto importanti come ad esempio il già richiamato Aqui secco ovvero lo spumante brut da vitigno brachetto vinificato in rosato. Da queste di innovazioni l'azienda si aspetta di trovare nuovi mercati per vitigni che incontrano meno il gusto del consumatore odierno e che quindi con vinificazioni classiche avrebbero un mercato minore.

2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata

La formazione oggetto del monitoraggio è stata legata agli obiettivi di innovazione organizzativa (punto 3) ed in modo indiretto alle strategie di competitività. I processi aziendali a cui sono state rivolte le azioni formative erogate in azienda sono state quella amministrativa e quella commerciale. Migliorare la capacità di comunicazione con la forza vendita ha inoltre indirettamente un impatto sulla capacità competitiva volta all'acquisizione di nuovi segmenti di clientela e all'accesso di nuovi mercati. Infatti, sebbene l'applicativo commerciale sia stato sviluppato principalmente per costruire un canale digitale di comunicazione con la forza vendita attualmente dispiegata in Italia e in Europa, lo sviluppo di una forza vendita al di fuori dell'area europea ne potrà certamente beneficiare.

Anche il miglioramento nell'analisi dei costi porta con sé un miglioramento nelle analisi delle marginalità dei prodotti e quindi conferisce una nuova capacità competitiva all'azienda, trasversale a molte aree funzionali ed utile in differenti attività aziendali.

Dal momento che molti contenuti interessavano, anche se in modo generale, più aree aziendali, si è deciso di far partecipare ai corsi anche persone non direttamente coinvolte nell'operatività delle specifiche aree gestionali per cui gli stessi erano stati progettati. Ad esempio, alcuni dipendenti dell'area amministrativa hanno anche partecipato al corso sulla gestione dei canali di vendita, impiegati direttivi non specificamente operativi né nell'amministrazione né nei rapporti con la forza vendita hanno partecipato ad entrambi i corsi.

L'obiettivo dell'azienda era in questo caso di diffondere le conoscenze e creare un background comune a più aree funzionali in modo da allineare il più possibile la conoscenza delle potenzialità nuove che, grazie a software e formazione, stavano entrando in azienda.

Rapporto di Monitoraggio

2.4 – Aspettative rispetto alla formazione

L'azienda intendeva da un lato sveltire e migliorare i flussi di comunicazione con il commerciale, dall'altro intendeva acquisire nuove competenze per migliorare la capacità di imputazione dei costi per rendere più efficiente ed analitica l'analisi dei costi.

Per farlo ha deciso di implementare i software usati in azienda con nuove funzionalità realizzate attraverso sviluppi informatici personalizzati.

La formazione ha dunque avuto l'obiettivo di trasferire alle figure professionali interne le competenze necessarie per usare i nuovi applicativi informatici:

- L'applicativo commerciale per digitalizzare la comunicazione e i contatti con la forza vendita al fine di ottimizzarla in termini di velocità ed efficienza.
- L'applicativo amministrativo per affinare le capacità di analisi delle vendite attraverso una più puntuale analisi dei costi ed una migliore imputazione dei costi

2.5 – Impatto della formazione

L'azienda ha già avuto modo di avere un riscontro circa l'impatto delle azioni formative sugli obiettivi aziendali in quanto la formazione si è svolta usando gli applicativi in aula per le esercitazioni. Pertanto, i lavoratori che hanno beneficiato della formazione hanno potuto da subito implementare le nuove competenze nella pratica quotidiana.

L'area amministrativa e l'ufficio acquisti attraverso una migliore analisi dei costi hanno potuto realizzare efficienze dal punto di vista degli approvvigionamenti. Non solo. La nuova definizione dei costi ha consentito di tenere conto di tutti gli elementi che vi concorrono, migliorando anche in questo modo le analisi strategiche della direzione.

L'area commerciale ha visto un miglioramento nelle comunicazioni con la forza vendita che ha portato a un'ottimizzazione dei processi e ad una gestione più fluida del lavoro. L'introduzione del software per la comunicazione digitale con la forza di vendita ha consentito inoltre un allineamento delle informazioni utili per ogni persona coinvolta a vario titolo nel processo. Dunque, la piattaforma digitale consente inoltre di selezionare e filtrare le informazioni sulla base delle materie di competenza di ciascuna figura aziendale coinvolta. In questo modo il software, unito alle competenze necessarie per usarlo, consentono una reale ottimizzazione dei flussi di comunicazione tra l'azienda e la forza di vendita.

In particolare, l'azienda sottolinea la longevità dei benefici di una formazione come questa, il cui impatto non si esaurisce nel breve termine ma crea una base di competenze utili anche per eventuali sviluppi futuri, sia di processi operativi connessi sia in caso di ulteriori sviluppi delle applicazioni software implementate.

2.6 – Considerazioni riepilogative

In questo particolare momento storico e contesto di mercato l'azienda ha maturato al suo interno necessità di ottimizzazione organizzativa che sono state integrate grazie all'ausilio di nuovi

Rapporto di Monitoraggio

applicativi software personalizzati. La formazione ha avuto l'obiettivo di integrare le competenze già in possesso dei lavoratori beneficiari delle attività formative con un nuovo *know how* che consentisse loro di usare nella pratica quotidiana le funzionalità dei nuovi applicativi software. La formazione ha esercitato gli impatti attesi, ed oggi l'azienda può effettivamente contare su una comunicazione più fluida, dinamica e ottimizzata grazie al digitale; nonché su una migliore capacità di analisi delle marginalità dei prodotti con sensibili ricadute in termini di performance aziendali.

Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**3.1 – L'analisi del fabbisogno**

L'analisi dei fabbisogni formativi non è stata effettuata dal soggetto attuatore del piano perché il fabbisogno è emerso spontaneamente all'interno dell'azienda come naturale conseguenza dell'introduzione di nuovi applicativi software, integrazione di quelli già presenti e usati. È stato un passaggio necessario affiancare all'introduzione di un'innovazione software, la formazione necessaria perché i lavoratori potessero usare i nuovi strumenti di lavoro.

3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le figure professionali interessate dalle azioni formative sono state sia quelle degli impiegati direttivi, sia degli impiegati, appartenenti all'area commerciale e all'area amministrativa. Quattro lavoratori hanno partecipato ad entrambe le azioni formative.

3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

Le azioni formative sono state selezionate in quanto funzionali rispetto alle necessità aziendali e all'implementazione di innovazioni tecnologiche di gestione organizzativa. L'azienda ha individuato gli obiettivi formativi e delineato i contenuti delle azioni formative sulla base delle attività che avrebbero poi dovuto essere svolte grazie agli applicativi software.

La calendarizzazione delle azioni formative da parte del soggetto attuatore è stata flessibile e ha tenuto conto delle esigenze rappresentate dall'azienda. Le ore di formazione hanno avuto cadenza settimanale e sono state programmate tenendo presente delle necessità operative delle persone coinvolte in formazione.

La scelta delle modalità didattiche delle azioni formative è nata dalla collaborazione con i docenti con i quali si è tenuto conto da un lato delle esigenze rappresentate dall'azienda e dall'altro della necessità di contenuti e competenze che andavano implementate. Dunque, si è optato per suddividere le azioni formative in due momenti, uno di lezioni frontali attraverso il quale illustrare la parte teorica, ed in seguito una parte pratica con cui usare quanto appreso sugli applicativi informatici già installati sui computer dell'azienda.

Le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono state selezionate sulla base del loro coinvolgimento nelle dinamiche di innovazione organizzativa che andavano implementate in azienda. Si tratta dunque di impiegati direttivi ed impiegati che avrebbero poi dovuto usare nella pratica quotidiana gli applicativi e le competenze acquisite. Accanto ad essi, alcuni lavoratori non direttamente coinvolti, ma strategici nelle *operations* aziendali, hanno partecipato alle attività formative con l'obiettivo di diffondere in azienda le potenzialità e le competenze legate ai nuovi strumenti.

I contenuti dei corsi formativi sono stati in linea con le problematiche che riscontra quotidianamente nell'attività lavorativa l'azienda.

Rapporto di Monitoraggio

Gli approcci didattici sono stati coerenti con le aspettative dell'azienda e i lavoratori sono stati coinvolti in esercitazioni pratiche con cui hanno potuto fare pratica dei software nuovi installati e risolvere dubbi operativi e metodologici grazie al supporto dei docenti.

Il soggetto attuatore ha usato un sistema di monitoraggio e di valutazione degli apprendimenti acquisiti durante i corsi attraverso un questionario sulla qualità della formazione.

L'azienda non ha un sistema per monitorare gli esiti della formazione strutturato in modo formale, tuttavia la rilevazione della bontà e della qualità delle azioni formative viene monitorata attraverso momenti informali ed anche grazie alla partecipazione dei referenti aziendali ai corsi giacché sono stati anch'essi coinvolti dalle azioni formative.

Il gradimento dei partecipanti ai corsi formativi è stato nel complesso molto buono.

I partecipanti al corso sull'analisi dei costi hanno dichiarato come i contenuti abbiano consentito l'acquisizione di conoscenze generali importanti quali ad esempio la differenza tra costi fissi e costi variabili e semivariabili. Per alcuni di loro questo corso ha anche migliorato le competenze in attività correlate alle analisi dei costi, come ad esempio la gestione degli ordini.

Dal momento che ad alcuni corsi hanno partecipato anche lavoratori non operativamente coinvolti nei processi delle aree organizzative specifiche per cui le azioni formative erano state pensate, per loro l'impatto non è stato pratico, ma ha rappresentato un momento di acquisizione teorica di contenuti e conoscenze generali. Generalizzando, possiamo affermare come la comprensione e l'approfondimento di aspetti gestionali anche estremamente puntuali consenta un duplice beneficio. Il primo legato all'operatività tecnico specifica strettamente correlata ai metodi appresi (analisi dei costi), il secondo di più ampio respiro, giacché dal particolare si passa generale, ed è rappresentato dal fatto che comprendere meglio e più a fondo alcune micro-dinamiche consente di appropriarsi di una visione complessiva, di maggior respiro e più consapevole.

3.4 – Considerazioni riepilogative

Il processo formativo del piano in oggetto rappresenta un caso tipico di formazione *bottom-up* collegata e correlata all'acquisizione di nuovi software, e dunque all'introduzione di innovazioni tecnologiche e digitali per migliorare i processi organizzativi dell'azienda. Per questo motivo il fabbisogno formativo è emerso spontaneamente all'interno dell'azienda, e tutto il processo formativo è stato concertato insieme al soggetto attuatore ed ai docenti. La progettazione della formazione ha seguito criteri di flessibilità ed efficienza in ogni sua fase e aspetto: dalla progettazione dei contenuti, alle modalità didattiche sino alla calendarizzazione delle azioni formative.

Nel complesso azienda e lavoratori riportano come le azioni formative abbiano soddisfatto le aspettative e siano state capaci di integrare le competenze necessarie all'interno dell'azienda.

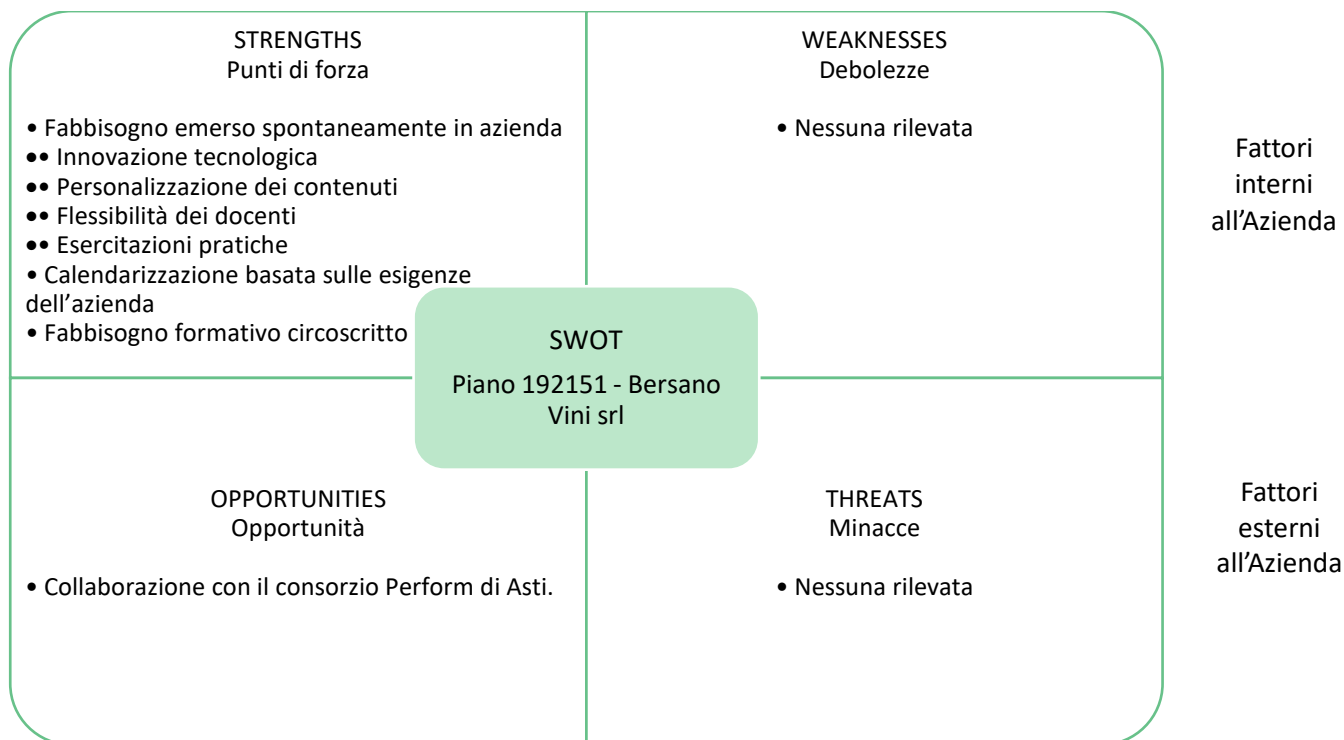
Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 4 – CONCLUSIONI

4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

La seguente analisi SWOT ha rilevato punti di forza e criticità interne ed esterne all’Azienda che hanno influito sulla formazione.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo 192151 – Bersano Vini srl



In particolare, l’Azienda riferisce come siano stati particolarmente utili per il raggiungimento degli obiettivi aziendali 7 fattori legati alla formazione Fondimpresa sul piano in oggetto:

1. Innovazione tecnologica: il fatto che gli applicativi software fossero già stati implementati in azienda, e che quindi le funzionalità fossero già state stabilite e sviluppate dal punto di vista informatico, ha fatto sì che gli oggetti su cui sviluppare la formazione fossero dichiarati e visionabili anche dal soggetto attuatore e dai docenti. Questo ha certamente consentito una progettazione in termini di contenuti ed esercitazioni precisa e puntualmente definita sullo strumento e sulle persone.
2. Fabbisogno emerso spontaneamente in azienda: il forte coinvolgimento da parte dell’azienda da un lato nell’introdurre un nuovo applicativo software e dall’altro nel renderlo operativo e utile per i lavoratori che avrebbero dovuto usarli sono state certamente leve importanti. La motivazione sia da parte dell’azienda sia da parte dei lavoratori è stata significativa e positiva, ed ha permesso un’attitudine orientata al raggiungimento degli obiettivi formativi, ma soprattutto all’impossessamento delle competenze necessarie per usare operativamente i nuovi strumenti in azienda.

Rapporto di Monitoraggio

3. Flessibilità dei docenti: i docenti sono stati molto flessibili e hanno consentito di progettare insieme i contenuti e le modalità didattiche, calandole nello specifico contesto, tenendo conto delle necessità dell'aula e dei singoli partecipanti, adattando metodologie didattiche e contenuti durante la formazione, modulando i ritmi dell'aula, e nel complesso operando orientati a far sì che la formazione fosse mirata a raggiungere gli obiettivi aziendali prefissati.
4. Esercitazioni pratiche: implementare i contenuti con esercitazioni pratiche ha costituito un significativo strumento che ha consentito di usare in aula, guidati dai docenti, le nozioni teoriche acquisite grazie alle lezioni frontali.
5. Personalizzazione delle esercitazioni: la disponibilità da parte del soggetto attuatore e dei docenti a personalizzare i contenuti e a creare esercitazioni pratiche sugli applicativi già installati in azienda ha contribuito a rendere la formazione usabile immediatamente, e quindi ad accorciare i tempi di raggiungimento degli obiettivi aziendali collegati alla formazione.
6. Calendarizzazione basata sulle esigenze dell'azienda: anche il fatto che le lezioni siano state fissate in momenti e con tempistiche stabiliti insieme all'azienda, per favorire l'apprendimento delle competenze da parte dei lavoratori ed altresì per ostacolare il meno possibile l'operatività e le necessità lavorative delle persone coinvolte nelle azioni formative, ha rappresentato un fattore che ha influito positivamente sulla formazione. In particolare, ha facilitato l'acquisizione delle competenze e ha orientato positivamente le motivazioni dei lavoratori beneficiari della formazione.
7. Fabbisogno formativo circoscritto: avere individuato un fabbisogno formativo circoscrivendolo con estrema puntualità ha consentito una semplificazione nella progettazione e la possibilità di mirare in modo estremamente puntuale i contenuti della formazione stessa.

L'azienda segnala inoltre come sia stato utile il supporto del consorzio Perform per comprendere potenzialità, limiti e vincoli dei piani formativi. Grazie alla collaborazione con Perform l'azienda ha potuto beneficiare di una guida, ancorché, di un supporto professionale nella progettazione.

4.2 – Le buone prassi formative aziendali

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti per azioni formative mono-azienda:

- Nel caso in cui la formazione sia mirata ad imparare ad usare software o altre innovazioni tecnologiche, la loro presenza in azienda al momento della formazione ed il fatto di poterle usare durante le azioni formative fa sì che esercitazioni pratiche e simulazioni possano essere svolte direttamente su quelli che saranno gli strumenti che poi dovranno essere usati nella pratica quotidiana. Questo rappresenta una prassi i cui benefici possono essere apprezzabili in tutti i contesti in cui la formazione abbia lo scopo di integrare competenze per l'uso di innovazioni tecnologiche operative.

Rapporto di Monitoraggio

- La capacità dell'azienda di individuare in modo specifico i fabbisogni formativi, in questo caso perché estremamente collegati all'uso di applicativi software, rappresenta un vantaggio ed una prassi dalle significative potenzialità per il buon esito della formazione, sia in termini di progettazione sia in termini di obiettivi formativi raggiunti. In termini di progettazione perché quando l'azienda ha una capacità ed una consapevolezza di quelle che sono le competenze già in possesso dei propri lavoratori ed è in grado di definire quali siano le nuove competenze da integrare, tutte le successive fasi della progettazione risultano agevolate, più snelle e consentono al soggetto attuatore una maggiore incisività. Inoltre, come naturale conseguenza di una migliore progettazione ed erogazione dovuta a questa parte attiva e consapevole dell'azienda, le competenze che vengono acquisite dai lavoratori sono davvero quelle necessarie per lavorare in modo nuovo o diverso, e questo migliora il clima generale in termini di motivazione alla partecipazione ai corsi, in termini di uso delle competenze acquisite, ed agevola, più in generale, un clima sereno e collaborativo all'interno dell'azienda.
- La formazione che integra competenze orientate al raggiungimento di obiettivi aziendali, direttamente o indirettamente, rappresenta un fattore capace di motivare l'Azienda a tutti i suoi livelli ed è una buona prassi da continuare a perseguire.
- Anche rispetto alla calendarizzazione, la flessibilità non solo del soggetto attuatore, bensì anche da parte dell'azienda, rappresenta certamente una buona prassi quando l'azienda è consapevole delle proprie esigenze operative ma anche delle metodologie didattiche e delle necessità che richiede la progettazione formativa scelta.
- Dal momento che la progettazione rappresenta un momento importante per la definizione di tutte le specifiche necessarie perché la formazione abbia gli esiti desiderati, quando l'azienda, come in questo caso, viene assistita da un ente con esperienza e professionalità, sono maggiori le probabilità di successo, e soprattutto di soddisfazione delle aspettative interne.

Si osserva come queste buone prassi consentano di perseguire i quattro obiettivi prioritari indicati da Fondimpresa:

- I. Qualità strategica: ossia la capacità di offrire soluzione alle problematiche e di raggiungere gli obiettivi
- II. Qualità attuativa: in termini di efficacia, efficienza e qualità dei risultati. Poiché la soluzione adottata ha saputo rispondere alle aspettative in modo ottimale anche in termini di risorse dispendiate
- III. Riproducibilità: possono essere applicate in contesti formativi simili laddove si presentino problemi analoghi
- IV. Trasferibilità: possono essere adottate in contesti diversi per la soluzione di problemi differenti.

4.3 – Conclusioni

Per Bersano Vini il piano formativo oggetto del presente monitoraggio ha rappresentato una buona e puntuale, esperienza, capace di integrare le competenze attese ed orientato al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.

Rapporto di Monitoraggio

Poter contare per la progettazione su un ente con solide competenze ha costituito un valido appoggio per il risultato finale.

La capacità da parte dell'azienda di definire i fabbisogni formativi unitamente al fatto che i software oggetto della formazione fossero già stati integrati in azienda sono stati elementi importanti che hanno contribuito al buon esito delle azioni formative. In generale ha consentito di acquisire una nuova consapevolezza complessiva delle *operations* aziendali, di impadronirsi di nuove competenze tecniche e di concorrere, grazie ad esse, ad un miglioramento della competitività aziendale.

Rapporto di Monitoraggio

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Documenti relativi ai piani formativi oggetto di monitoraggio

- Formulario del Piano Formativo - Titolo: FORMAZIONE 2017 - Codice identificativo del piano: 192151 - Tipologia del piano: Piano Aziendale con Contributo Aggiuntivo – Titolo: ANALISI DEI COSTI AZIENDALI PER IL CONTROLLO DELLA GESTIONE
- Formulario del Piano Formativo - Titolo: FORMAZIONE 2017 - Codice identificativo del piano: 192151 - Tipologia del piano: Piano Aziendale con Contributo Aggiuntivo – Titolo: GESTIONE DIGITALE DEI RAPPORTI CON LA FORZA VENDITE

Documenti forniti dall'azienda

Catalogo Vini Bersano

Sitografia

www.bersano.it