

Rapporto di Monitoraggio

BALADIN

Ragione sociale	Sede	Codice Fiscale	Ambiti strategici
SELEZIONE BALADIN S.R.L.	PIAZZA 5 LUGLIO 1944, 34 12060 Piozzo CUNEO	02947730046	- Competitività - Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
BIRRIFICIO BALADIN SOCIETA' SEMPLICE AGRICOLA	Via Carrù, 23A 12060 Piozzo CUNEO	03102640046	- Competitività - Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
BALADIN CAFÉ S.R.L.	PIAZZA 5 LUGLIO 1944, 34 12060 Piozzo CUNEO	03354880043	- Competitività
BIRRERIA BALADIN S.R.L.	PIAZZA 5 LUGLIO 1944, 34 12060 Piozzo CUNEO	03102650045	- Competitività
OPEN BALADIN TORINO S.R.L.	PIAZZA 5 LUGLIO 1944, 34 12060 Piozzo CUNEO	03271610044	- Competitività
OPEN BALADIN CUNEO S.R.L.	PIAZZA 5 LUGLIO 1944, 34 12060 Piozzo CUNEO	03272130042	- Competitività
Team di Monitoraggio	Elisa Cerruti Teresa Contaldo		

INDICE DEL RAPPORTO

Capitolo 1 – Introduzione	3
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	5
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione	7
2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata	8
2.3.1 – Aspettative rispetto alla formazione.....	9
2.3.2 – Impatto della formazione.....	9
2.4 – Considerazioni riepilogative	10
Capitolo 3 – La gestione del processo formativo	12
3.1 – L'analisi del fabbisogno	12
3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	12
3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	12
3.4 – Considerazioni riepilogative	13

Rapporto di Monitoraggio

Capitolo 4 – Conclusioni.....	15
4.1 – <i>Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....</i>	<i>15</i>
4.2 – <i>Le buone prassi formative aziendali.....</i>	<i>17</i>
4.3 – <i>Conclusioni</i>	<i>18</i>
Bibliografia e Sitografia.....	20

Rapporto di Monitoraggio
CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Baladin è stata selezionata ai fini del monitoraggio Fondimpresa per le caratteristiche di coerenza con gli ambiti strategici della formazione, e di rappresentatività delle identità territoriali; in particolare per i seguenti motivi:

- perché le azioni formative sui fondi Conto di Sistema hanno riguardato due degli Ambiti Tematici Strategici che orientano le attività di monitoraggio 2019:
 - Competitività
 - Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto;
- perché è un'azienda storica ed una eccellenza artigiana del territorio Piemontese (si veda il paragrafo 2.1);
- perché rappresenta un'eccellenza di industria 4.0, in quanto il rinnovato stabilimento di Piozzo integra soluzioni ad elevata tecnologia, molte delle quali progettate ex novo insieme ai fornitori. Le numerose tecnologie abilitanti adottate nello stabilimento rappresentato un best case nazionale
- perché esprime un concetto innovativo di filiera nel settore delle birre artigianali, in quanto ha ideato e sviluppato la filiera integrata nel settore della birra, con impatto sull'agricoltura non solo locale (infatti parte delle materie prime vengono prodotte in Basilicata);
- perché opera nel settore del food & beverage, che rappresenta uno dei principali per la Regione Piemonte.

I piani oggetto del presente monitoraggio sono i tre seguenti:

1. Birmouth (ID 196971)
2. P.A.N.E. Per Alimentare Nuove Economie (ID 174311)
3. Food Time (ID 174308)

La tabella seguente individua le aziende coinvolte dai diversi piani formativi.

Tabella 1 Aziende del gruppo Baladin che hanno preso parte ai piani formativi

	Birmouth (ID 196971)	P.A.N.E. (ID 174311)	Food Time (ID 174308)
SELEZIONE BALADIN S.R.L.	X	X	X
BIRRIFICIO BALADIN SOCIETA' SEMPLICE AGRICOLA	X	X	X
BALADIN CAFÉ S.R.L.			X
BIRRERIA BALADIN S.R.L.			X
OPEN BALADIN TORINO S.R.L.			X
OPEN BALADIN CUNEO S.R.L.			X

Nella tabella 2 è riportato il dettaglio delle azioni formative intraprese nel 2018.

Tabella 2 Azioni formative attivate da Baladin

PIANO	AZIONE	Titolo Azione	Tematica Formativa
196971	1650641	Architettura parametrizzazione e utilizzo del software gestionale	Gestione aziendale - amministrazione
196971	1650640	Architettura parametrizzazione e utilizzo del software gestionale	Gestione aziendale - amministrazione
196971	1649685	Il nuovo paradigma organizzativo 4.0	Marketing vendite

Rapporto di Monitoraggio

196971	1649685	Il nuovo paradigma organizzativo 4.0	Abilità personali
196971	1649685	Il nuovo paradigma organizzativo 4.0	Informatica
174308	1643573	FRANCESE COMMERCIALE	Lingue
174311	1546839	Tecniche di vendita nel settore beverage	Marketing vendite
174308	1478373	INTERNATIONAL MARKETING	Marketing vendite

I corsi sono stati attivati grazie ai seguenti Avvisi del Conto di Sistema (tabella 3):

Tabella 3 Codici Avvisi Attivati da Baladin

Codici Avvisi

Avviso 2/2016 - Innovazione Tecnologica

Avviso 1/2016 - Competitività -1a scadenza

Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell’azienda e del settore

Baladin è un’eccellenza piemontese, evoluzione dell’impresa commerciale fondata nel 1986 a Piozzo (Cuneo) da Teo Musso originariamente come attività commerciale che selezionava e commerciava birre estere in Italia. La trasformazione in birrificio avviene dieci anni dopo, nel 1996 grazie al primo stabilimento con una capacità produttiva di 500 ettolitri, che sarà progressivamente ampliato e poi rilocalizzato.

La ragione sociale attuale è frutto dell’innovazione del 2003, attraverso la quale la società ha avviato la distribuzione della propria produzione all’estero e in Italia, a fianco della vendita della selezione di birre di terzi.

Nel 2009 viene aperto il “Birrificio 2”, il secondo stabilimento per la produzione di birra dell’azienda, questo secondo stabilimento arriva a produrre fino a 7500 ettolitri.

Nel 2017 l’azienda inaugura il nuovo stabilimento “Birra viva” a Piozzo, grazie al quale, Baladin oggi può contare su un impianto realizzato integralmente da artigiani italiani, capace di produrre 50.000 ettolitri di birra all’anno, interamente attrezzato con tecnologie 4.0 ed abilitanti.

Lo stabilimento di Piozzo rappresenta un’eccellenza di industria 4.0, con soluzioni personalizzate e ad elevata innovazione, premiato ed usato come *case studies* da numerosi enti privati e pubblici, sia in Italia sia all’estero.

Il catalogo oggi conta più di 35 etichette di birra, in bottiglia, lattina e alla spina, oltre ad altri prodotti che l’azienda ha inserito negli anni a catalogo al fine di ampliare la propria gamma prodotti, quali ad esempio sidro, bevande a base di frutta, altri alcolici e superalcolici, cioccolato da degustazione.

Nel 2006 con una sperimentazione di coltura di orzo distico primaverile a Piozzo l’azienda elabora il concetto di “Filiera Moralmente Controllata”. Il birrificio assurge così ad “agricolo” e la produzione si estende poi nei terreni di Melfi nel 2007¹.

Nel corso degli anni Baladin, anche attraverso aziende controllate e *trade mark*, ha esteso la propria presenza sia sul mercato nazionale, sia quelli esteri. La rete Baladin annovera oggi birrerie², ristoranti³, hotellerie⁴, botteghe⁵, e altri format di distribuzione.

Accanto ad essi Baladin ha inoltre sviluppato e reso disponibile l’idea innovativa della prima birra italiana *open source* pensata per *homebrewers*, ovvero privati che desiderano produrre a casa propria la birra. Il progetto è stato chiamato Open e la cui ricetta della birra *open source* è pubblicata sul sito e disponibile per tutti.

Un’altra innovazione di Baladin è rappresentata dall’imbottigliamento in lattina della birra artigianale⁶, destinata ai segmenti di mercato *travel*, *transportation*, *eventi*, *sport* e *outdoors*.

¹ Nel 2007 viene iniziata la coltivazione di orzo distico primaverile a Melfi (Basilicata) a conduzione diretta di Baladin.

² Il format Open Baladin apre prima a Cinzano (2009), poi Roma, in seguito Torino e infine in altre città come luogo di degustazione di birre selezionate proprie e di terzi.

³ Nello stesso 2007 viene aperto CASA BALADIN: ristorante birrario con camere. <https://www.baladin.it/casa-baladin>. Nel 2011 apre Baladin Cafè Saluzzo (Cuneo).

⁴ Nel 2008 apre in Marocco Riad Baladin. <https://www.riadbaladin.com/index-it.html>

⁵ Nasce nel 2008 Bottega Baladin che accanto alle birre propone tessuti e oggetto d’arredo.

Rapporto di Monitoraggio

Nel 2017 l'azienda progetta e realizza Beermouth⁷, la prima variante del vermouth a base di birra pregiata ed essenze aromatiche vegetali. Si tratta di un'innovazione di prodotto importante, che ha richiesto la progettazione di nuovi sistemi di produzione e di soluzioni gestionali uniche e personalizzate. Gli estratti presenti in Beermouth sono lavorati con tecnologie farmaceutiche adattate per l'industria alimentare di ultima generazione e permettono di preservarne in modo pressoché intatto il complesso di bouquet di aromi.

Sono numerose e di rilievo le collaborazioni con altre realtà imprenditoriali nazionali ed internazionali come ad esempio quella con la Fiat, per citarne una tra tutte, con la quale in occasione della presentazione della FIAT 500, viene realizzata un'edizione speciale della Super Baladin - la "Super 500" - realizzata in 500 bottiglie numerate e FIAT produce in serie limitata da collezione un modellino della vettura 500 griffato Baladin che è stato venduto insieme alla Super 500.

Baladin è anche un'impresa pluripremiata, a titolo esemplificativo si riportano alcuni premi e riconoscimenti:

- Michael Jackson⁸ (The Beer Hunter), il più famoso assaggiatore di birre al mondo, nel 2005 include la birra Isaac nella nuova edizione della sua guida "Great Beer Guide: 500 Classic Brews".
- Il fondatore Teo Musso è il primo italiano ad essere insignito dalla danese Carlsberg del premio "Semper Ardens Awards for Beer Culture".
- 2009 - Baladin Noël vince la medaglia d'oro al Mondial de la Bière a Strasburgo
- L'azienda riceve più volte il premio birrifico dell'anno da Unionbirrai, il premio Cervisia, ed altri importanti riconoscimenti.

Nel giugno del 2019 nasce, in seno a Coldiretti e sotto l'impulso e la guida di Teo Musso, il Consorzio Birra Italiana, a tutela e promozione della birra artigianale Made in Italy⁹.

L'azienda oggi serve in oltre 50 paesi una clientela sia B2C sia B2B principalmente tramite i canali Ho.Re.Ca. (Hotellerie, Restaurant, Café-Catering).

È inoltre presente in GDO (Grande Distribuzione Organizzata) e con strategie di *category management*¹⁰.

Dal punto di vista del B2C l'azienda ha aperto, anche grazie alle innovative tecnologie di picking di cui sono stati dotati gli impianti di logistica, il proprio ecommerce, online ed attivo in fase beta, attraverso il quale sta testando e mettendo a punto strategie commerciali in vista del lancio.

⁶ La birra in lattina è venduta con il nome commerciale "Pop" <https://www.baladin.it/pop> e "Rock'n Roll Tattoo #1" <https://www.baladin.it/rocknroll-tattoo-1>

⁷ <https://www.baladin.it/beermouth>

⁸ [https://it.wikipedia.org/wiki/Michael_Jackson_\(scrittore\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Michael_Jackson_(scrittore))

⁹ Il comunicato stampa della presentazione: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4435515/Consorzio_Birra_Italiana.pdf

¹⁰ Il category management è una strategia di gestione dei prodotti usata dalla distribuzione nelle politiche di acquisto e vendita. I prodotti sono gestiti, a scaffale e nelle diverse fasi di approvvigionamento e display, per gruppi simili o correlati. Il termine è stato coniato verso la fine degli anni '80 dal Prof. Brian F. Harris della University of Southern California, che ha anche elaborato un modello a 7 steps (il Brian Harris Model) usato ancora oggi nelle strategie di retailing.

Rapporto di Monitoraggio

Il mercato di Baladin è prevalentemente italiano (80%). Il restante 20% è rappresentato dall'Europa, in particolare Francia, Germania, Spagna, Svizzera e paesi scandinavi, a seguire le Americhe (USA e America latina), Russia ed Europa dell'est, Australia e Asia. Per via delle peculiarità culturali alcuni paesi, come l'India e la Corea, rimangono poco penetrabili. L'Africa ha rappresentato un'opportunità interessante per Baladin, tuttavia i progetti nel paese hanno subito una battuta d'arresto a causa delle recenti instabilità politiche.

Il settore della birra sta vivendo un momento di rinnovamento. I grandi marchi industriali, con l'obiettivo di rinnovare l'offerta ed incontrare i nuovi gusti emergenti del mercato, stanno immettendo in commercio, attraverso i canali tradizionali della GDO, birre cosiddette "crafty", ovvero birre rivolte ai segmenti di mercato orientati al consumo di birra cruda e dalle caratteristiche tipicamente proprie della birra artigianale.

Sebbene con grandi differenze di prodotto, questo spostamento della concorrenza industriale sta allargando il mercato delle birre artigianali, e, anche se indirettamente, sta ampliando la gamma dei prodotti avvicinando segmenti nuovi al concetto, ed al gusto, della birra artigianale.

Il consumo di birra è in espansione, soprattutto all'estero, con differenze sostanziali tra paese e paese. In Cina ad esempio il consumo di birra cresce del +180% l'anno (YoY). In questo mercato il consumatore cerca prodotti dal posizionamento alto e di qualità. Caso diverso è rappresentato dal Giappone, in cui si riconoscono il valore e la qualità del Made in Italy, ed in cui i consumatori cercano prodotti *premium*, caratterizzati da altissima qualità e perfezione in ogni dettaglio.

L'azienda occupa la posizione di leader nel suo settore di riferimento.

Le innovazioni sia tecnologiche sia organizzative sono di fatto fondamentali per garantire la competitività all'interno del settore. Infatti, l'azienda ha negli anni adottato tecnologie abilitanti, industria 4.0, trasformazioni digitali in ambito commerciale, amministrativo e logistico importanti, con l'obiettivo di conservare e migliorare la competitività aziendale, cogliendo nuove opportunità di mercato e conservando l'alto posizionamento sul mercato.

Nel corso degli anni l'azienda ha, inoltre, attivato numerose collaborazioni con università, enti di ricerca, enti amministrativi ed altre aziende. Ad esempio, nell'attuale stabilimento un'area è attrezzata e riservata ai corsi universitari per le sperimentazioni degli studenti che presso l'azienda, ed insieme ai docenti, sperimentano ricette che talvolta vengono anche vendute.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Baladin individua come principali i seguenti tre obiettivi strategici aziendali:

1. Innovazione di prodotto. Abbiamo avuto modo di evidenziare in precedenza come l'azienda sin dalla sua origine abbia lavorato su innovazioni continue del prodotto, sulla creazione di linee innovative di birra artigianale, su packaging innovativi per il settore (i.e. la lattina), su formule e ricette nuove e profondamente innovative (Beermouth).
2. Internazionalizzazione. Dal momento che i mercati esteri, soprattutto quelli asiatici, stanno crescendo molto rapidamente l'azienda mira a cogliere le opportunità rappresentate da queste aree attraverso strategie di marketing internazionale, logistica avanzata, e distribuzione innovativa.

Rapporto di Monitoraggio

3. Miglioramento della qualità di prodotto e di processo. L'azienda ha attivato strategie e procedure volte ad ottimizzare la qualità del prodotto ed i processi di produzione, attraverso il controllo delle materie prime grazie alla filiera integrata, strumenti e software di controllo e verifica altamente innovativi e personalizzati, procedure strutturate volte al controllo di qualità costante e alla gestione dei processi in ottica di *total quality management*.

Nell'ambito degli obiettivi strategici l'azienda ha introdotto innovazioni tecnologiche, incluse quelle previste da industria 4.0, in particolare con il rinnovo dello stabilimento produttivo avvenuto nel 2017 (stabilimento "Birra viva" di Piozzo), il quale è stato completamente attrezzato attraverso l'uso di numerose e differenti tecnologie abilitanti che attraversano la produzione e la logistica in tutte le fasi del processo. Tra le tecnologie 4.0 che si possono annoverare nello stabilimento vi sono macchine utensili controllate da computer, sistemi robotizzati, sistemi PLC, automazioni di magazzino quali gestione elettronica delle risorse, sistemi di *picking* avanzati, interfacce uomo macchina avanzate.

L'azienda sta lavorando ad una maggiore integrazione digitale dell'azienda che consenta di interrelare ulteriormente i magazzini dei punti vendita attraverso un unico gestionale, la contabilità, e l'e-commerce attualmente in fase di test. L'obiettivo di queste innovazioni tecnologiche è di mettere a disposizione dell'azienda una nuova e più efficiente business intelligence.

I processi aziendali che saranno maggiormente interessati dalla implementazione delle innovazioni tecnologiche ed organizzative sono quelli della logistica, dell'amministrazione e della distribuzione. Dall'introduzione delle innovazioni tecnologiche ed organizzative in corso di integrazione l'azienda si aspetta di ottenere tre benefici principali: l'aumento dell'EBITDA, la riduzione degli sprechi e un'ulteriore ottimizzazione dei processi. Per quanto riguarda lo stabilimento "Birra viva" realizzato nel 2017 le innovazioni tecnologiche che questo ha incluso hanno inoltre lavorato nella direzione del miglioramento continuo della qualità del prodotto.

2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata

La decisione di presentare differenti piani formativi e le relative attività è legata a specifici obiettivi aziendali:

- Per quanto riguarda Birmouth¹¹ (ID 196971), l'obiettivo è stato il lancio di un nuovo prodotto. Le attività di progettazione, di gestione amministrativa, di sviluppo di un nuovo prodotto, hanno avuto un impatto molto profondo in azienda e pertanto le attività di formazione hanno accompagnato le attività operative di sviluppo di prodotto nelle differenti *operations* aziendali.
- Il piano PANE (ID 174311) ha avuto l'obiettivo di migliorare i processi interni attraverso la riduzione dei costi e dei tempi di consegna permettendo al gruppo di migliorare la propria competitività.
- Food time (ID 174308), invece, trattandosi di un piano che ha coinvolto diverse società del gruppo, ha avuto numerosi e diversi obiettivi aziendali. Da un lato per lo stabilimento

¹¹ Ovvero Beermouth. Il nuovo prodotto è stato inizialmente denominato Birmouth ed è con questo nome che è stato presentato il piano formativo. Solo successivamente l'azienda ha definito la sua denominazione in Beermouth, trade mark con il quale oggi è in commercio.

Rapporto di Monitoraggio

ottimizzare i processi e ridurre gli sprechi, per quanto riguarda le altre società del gruppo coinvolte, le attività sono state rivolte in particolare a migliorare le strategie di comunicazione tra i gruppi di lavoro, e sono state orientate, nel caso di Selezione Baladin, ad introdurre nuove architetture di marketing digitale e nuovi strumenti linguistici volti all'internazionalizzazione.

2.3.1 – Aspettative rispetto alla formazione

La formazione per Baladin è uno strumento di *change management* usato prevalentemente per supportare l'implementazione di innovazione. Dal momento che l'azienda ha impostato negli anni un processo di formazione realmente continua, per il quale i corsi interprofessionali ed indipendenti si succedono in ottica di continua acquisizione di nuove competenze, le aspettative per queste attività formative erano da un lato costituite dall'acquisizione delle competenze oggetto della formazione, ma l'azienda si aspettava inoltre altri due risultati: da un lato che proseguissero percorsi formativi precedenti, dall'altro che potessero fungere, a loro volta, da ulteriore tassello per imperniare nuovi corsi e nuove attività formative.

La formazione in azienda, infatti, viene pianificata con cicli strategici ed orizzonti di 2-3 anni seguendo un orientamento a step progressivi.

Nel dettaglio l'azienda nutre profonde aspettative per il piano Birmouth, il quale avrebbe dovuto consentire, e di fatto ha permesso, a numerose figure professionali coinvolte in tutte le aree funzionali dell'azienda di sviluppare strumenti e *know how* essenziali per poter produrre e commercializzare questo nuovo prodotto.

Per quanto riguarda PANE e Food Time l'azienda si aspettava principalmente il rafforzamento di competenze interne che, attraverso ottimizzazioni ed innovazioni, consentissero all'azienda di migliorare le proprie capacità competitive.

Le azioni formative erogate in azienda sono state rivolte a tutti i processi aziendali. Birmouth ha coinvolto a più livelli tutte le aree funzionali, dalla ricerca e sviluppo (R&D) sino alla logistica e all'amministrazione. Food Time e PANE hanno interessato numerose società del gruppo, anche in questo caso coinvolgendo figure professionali che intervengono a più livelli nei processi aziendali organizzativi, produttivi, di marketing, di ricerca, etc.

Si ritiene interessante sottolineare in questa sede come le azioni oggetto del presente monitoraggio siano per così dire *pervasive* poiché interessano in verticale ed orizzontale numerose funzioni, professioni e attività, coinvolgendo molteplici figure e profili professionali. Questa caratteristica è stata riportata dall'azienda stessa da un lato come aspetto caratterizzante delle azioni formative stesse cui tipicamente l'azienda partecipa o che progetta. Per altro verso, strettamente collegato al primo, questa *pervasività* rappresenta un punto di forza molto importante capace di rendere particolarmente incisive le azioni formative.

2.3.2 – Impatto della formazione

È già stato possibile avere un riscontro dell'impatto delle azioni formative aziendali sugli obiettivi aziendali, nonché sui processi di innovazione, giacché tutte le competenze acquisite durante le azioni formative, collegate ad innovazioni di prodotto, di processo e di internazionalizzazione, sono

Rapporto di Monitoraggio

state tutte impiegate ai fini delle innovazioni stesse, già implementate ed operative. Ad esempio, Beermouth è un prodotto nuovo attualmente in distribuzione.

I capi reparto informano che le azioni formative attivate con i piani del presente monitoraggio sono state efficaci. Riportano come l'aderenza delle tempistiche della formazione a quelle aziendali abbia giocato un ruolo fondamentale che ha consentito ai lavoratori di adottare con tempismo le nuove competenze, e alle aree funzionali di raggiungere obiettivi e completare le *tasks* nei tempi prestabiliti. Ad esempio, il responsabile di produzione, in merito a Birmouth, riporta che il piano ha reso possibile lo sviluppo di prodotto e la sua produzione, attraverso l'acquisizione di competenze del tutto nuove in azienda. Ne è un esempio l'uso dell'estrattore a colonna per le essenze delle piante aromatiche.

I responsabili di area e *top level* dell'azienda concordano nell'evidenziare che il modo in cui è stata progettata e poi gestita la formazione ha permesso un'integrazione tra la stessa formazione e l'identificazione di soluzioni tecniche e burocratiche. Questo *modus operandi* ha permesso che si realizzasse un allineamento temporale tra innovazione e sviluppo di competenze, particolarmente efficace ed efficiente, oltre che virtuoso.

I lavoratori riportano che le competenze acquisite durante i corsi sono state immediatamente spese per le attività per cui sono state progettate. Ad esempio, i corsi di lingua sono stati utili ai fini di attività di progettazione del packaging multilingue, il quale richiedeva competenze linguistiche per adempiere alla *compliance* normativa dei diversi mercati di sbocco, ad esempio per l'indicazione degli ingredienti. I materiali didattici sono stati uno strumento usato durante, ma anche e soprattutto dopo i corsi per sostenere i processi di fissazione dell'apprendimento e per usare quanto appreso nella pratica quotidiana.

Per quanto riguarda le simulazioni di business game usate per il piano PANE, i dipendenti intervistati riportano come quanto appreso abbia reso più consapevoli del fatto che la propria operatività, per quanto a volte possa apparire loro circoscritta e apparentemente limitata, si rifletta sui rendimenti complessivi dell'azienda, ad esempio in termini di impatto sul conto economico. I lavoratori hanno riferito come questa consapevolezza abbia avuto valenza inclusiva e motivazionale, come sia stata importante per conquistare una visione d'insieme dei processi produttivi in ottica di risultato e come abbia avuto un impatto concreto sui comportamenti in azienda una volta compreso come questi impattavano sul bilancio finale. Il business game tenutosi in aula è stato percepito come attività con risvolti e finalità concrete, una metodologia per migliorare la produttività, per sollecitare il team building e per migliorare le dinamiche di gruppo.

In generale, l'azienda riferisce che le parti sociali hanno sempre avuto un ruolo propositivo e positivo nei confronti delle attività di formazione intraprese dall'azienda, e che tale clima ha contraddistinto anche i piani formativi oggetto del presente monitoraggio.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Le attività di formazione oggetto del presente monitoraggio hanno tutte rappresentato strumenti determinanti per il raggiungimento di obiettivi aziendali importanti. Le aspettative nutrite dall'azienda sono state significative, come nel caso di Birmouth, ed il coinvolgimento in tutte le fasi della progettazione e dell'erogazione sono scaturite da una cultura interna per la quale l'azienda

Rapporto di Monitoraggio

intende la formazione come uno strumento di *change management*, usato attivamente ed in modo strategico con continuità. Le collaborazioni storiche con soggetti proponenti e soggetti attuatori hanno facilitato la progettazione e l'integrazione della formazione nei processi aziendali. Gli impatti sono stati virtuosi e concreti, e tutte le azioni dei piani hanno prodotto risultati concreti e molto apprezzati a tutti i livelli e in tutte le aree funzionali dell'azienda che ne sono state coinvolte.

Rapporto di Monitoraggio

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

Per prassi aziendale le attività di formazione vengono identificate sia dal management sulla base delle nuove competenze che è necessario implementare per esigenze operative e produttive (top-down) sia accogliendo i fabbisogni che spontaneamente emergono da parte dei dipendenti (bottom-up). Inoltre, dal momento che il processo di formazione è continuo, l'azienda mette a disposizione dei dipendenti l'opportunità di momenti di dialogo, attraverso i quale gli stessi lavoratori a suggerire e stimolare l'azienda rispetto a percorsi, corsi e competenze da integrare. Sulla scorta di questo doppio flusso l'azienda avvia momenti di confronto interni per determinare opportunità, modi e tempi di nuovi progetti formativi, coinvolgendo tutti i lavoratori che a vario titolo potrebbero esserne avvantaggiati.

Per quanto riguarda attività di sviluppo di nuovi prodotti, invece, come nel caso di Beermouth, il processo è più tipicamente top-down, e sono i vertici dell'azienda a maturare la necessità di integrare competenze nuove, a circoscrivere, anche con l'aiuto di consulenti tecnici il fabbisogno formativo, e a dar corso alla progettazione in collaborazione con figure professionali interne, quali ad esempio i referenti di reparto, e i soggetti proponenti.

I soggetti proponenti ed attuatori collaborano di volta in volta per meglio definire i fabbisogni emersi spontaneamente in azienda, e per collegarli concretamente ad obiettivi formativi ed ai contenuti della progettazione.

3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione

Numerose sono state le figure professionali interessate dalle azioni formative, dal momento che le azioni formative hanno riguardato pressoché tutte le aree funzionali. Si citano qui in via esemplificativa alcune delle figure professionali coinvolte: figure ad elevata specializzazione quali ad esempio ingegneri e ricercatori; figure tecniche, sia quadri sia impiegati direttivi, ad esempio nelle aree commerciali e marketing; impiegati esecutivi, ad esempio grafici e designers, ed operai specializzati, ad esempio tecnici preposti al controllo di macchinari altamente specializzati, personale di vendita, etc.

Le figure professionali che hanno partecipato alle attività formative sono di norma strettamente legate al raggiungimento degli obiettivi strategici e direttamente coinvolte nei processi operativi delle aree funzionali, ad esempio quelle toccate dalle innovazioni come nel caso di Birmouth.

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

Dal momento che le azioni formative sono nate spontaneamente all'interno dell'azienda come naturale processo per acquisire competenze per lo sviluppo di prodotto e per i processi di innovazione e internazionalizzazione, esse contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali in modo sensibile, e, come richiamato prima, pervasivo.

L'azienda ha fissato insieme ai soggetti proponenti e ai soggetti attuatori gli obiettivi formativi, ha collaborato attivamente alla progettazione dei contenuti delle azioni formative, ed ha collaborato con i docenti in tutte le fasi della micro-progettazione.

Rapporto di Monitoraggio

In particolare, il progetto Birmouth ha richiesto una buona interazione che ha interessato numerosi capi area nella definizione dei contenuti così come nella progettazione delle azioni formative, giacché queste dovevano integrarsi con i flussi progettuali dello sviluppo prodotto, rendendo disponibile il *know how* utile per le successive fasi, sia in termini di sviluppo prodotto, sia per quanto riguarda la formazione.

La calendarizzazione delle azioni formative ha tenuto conto delle esigenze rappresentate dall'azienda, integrandole con le necessità e gli obiettivi didattici. In particolare, la proiezione delle *timetable* è stata realizzata sugli obiettivi didattici e ha seguito con estrema flessibilità, anche in corso d'opera, le tempistiche e le necessità operative aziendali.

La scelta delle modalità didattiche delle azioni formative è ruotata intorno alle esigenze rappresentate dall'azienda. I corsi sono stati progettati tenendo conto dei flussi operativi di sviluppo di prodotto, ritmando teoria e pratica sulle esigenze delle competenze da acquisire, sulle tasks da completare, sulla delivery degli outcomes e sulle esigenze dell'aula.

La formazione è stata particolarmente flessibile e personalizzata, ed i partecipanti riportano come i docenti siano stati capaci a gestire aule disomogenee, i cui partecipanti partivano con un bagaglio di competenze spesso diverse tra di loro.

Le aule sono state organizzate così da poter essere frequentate da un numero contenuto di partecipanti, circa 5-10 persone, rappresentando questo un fattore che ha giocato favorevolmente sul buon esito della formazione.

I lavoratori che hanno partecipato ai corsi sono stati selezionati in base alle competenze che dovevano acquisire in funzione del loro ruolo attuale o di quello che stavano per andare a ricoprire.

I contenuti dei corsi ai quali hanno partecipato i lavoratori sono stati in linea con le tematiche e le problematiche che l'azienda riscontra quotidianamente nell'attività lavorativa.

Gli approcci didattici dei corsi ai quali ha partecipato l'azienda sono stati conformi alle aspettative. I partecipanti sono stati coinvolti in dimostrazioni pratiche, simulazioni, esercitazioni su problemi reali riscontrati nell'attività lavorativa.

Per quanto riguarda Birmouth, le attività sono state calate nelle prassi e calibrate sugli strumenti aziendali. Le parti pratiche sono state svolte con dinamiche "what if" e simulazioni.

I soggetti attuatori hanno predisposto sistemi di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai lavoratori beneficiari della formazione. Per quanto concerne Birmouth, il monitoraggio ha funzionato particolarmente bene ed è stato contestuale rispetto alle azioni formative, seguendo in modo ritmato e puntuale il susseguirsi della formazione.

L'azienda ha attivato un proprio sistema per monitorare gli esiti della formazione basato su colloqui individuali con le persone in formazione attraverso il quale vengono raccolte le esperienze della formazione svolta e raccolti suggerimenti sul tema degli sviluppi ulteriori di competenze.

Nel complesso il gradimento dei partecipanti ai corsi formativi è molto buono.

3.4 – Considerazioni riepilogative

Tra le considerazioni riepilogative si ritiene utile sottolineare come il processo formativo nasca bottom-up da esigenze che emergono spontaneamente all'interno dell'azienda anche grazie a

Rapporto di Monitoraggio

progetti di sviluppo di prodotto, e come il coinvolgimento attivo dell'azienda in tutte le fasi di progettazione ed erogazione della formazione rappresentino due aspetti importanti per l'impatto della formazione sugli obiettivi aziendali. L'azienda ha sottolineato come il piano Birmouth abbia rappresentato un modello di best practice per gli impatti sulle performance aziendali, nonché per le dinamiche di progettazione e svolgimento per le quali collaborazione e flessibilità da parte di azienda e soggetto attuatore sono state particolarmente fluide e veloci.

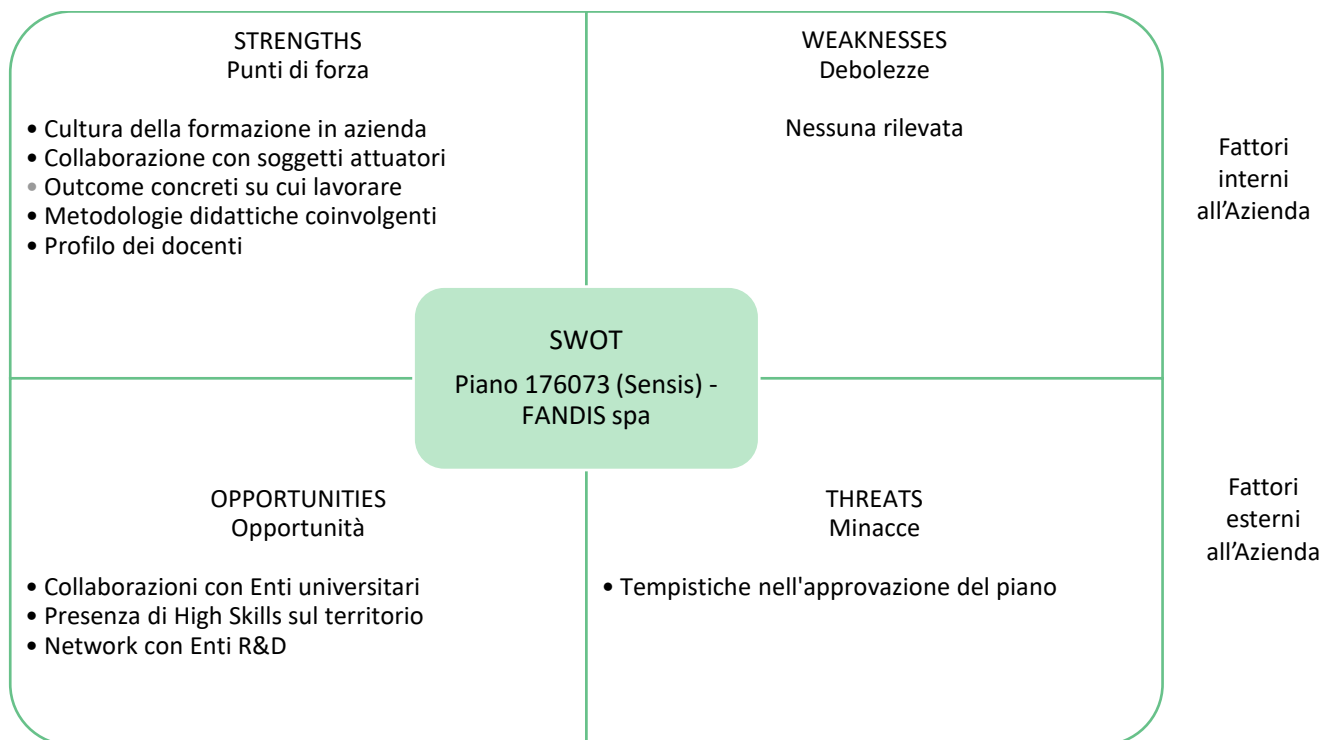
Rapporto di Monitoraggio

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 dei piani formativi – Gruppo Baladin



In particolare, l’Azienda riferisce come siano stati particolarmente utili per il raggiungimento del fine ultimo, ovvero la progettazione, industrializzazione ed il lancio sul mercato di un prodotto nuovo 5 fattori:

1. Cultura della formazione in azienda. Per propria attitudine e storia l’azienda ha adottato negli anni numerose strategie legate alla formazione che nascono dal percepire questo strumento come fondamentale per innescare e favorire processi di innovazione e di sviluppo. Questa cultura della formazione permea a diversi livelli tutto il gruppo aziendale, e tutte le aree funzionali. In particolare, si evidenziano i seguenti fattori che contraddistinguono la presenza presso il gruppo aziendale di una cultura della formazione:
 - a. Uso strategico e continuativo della formazione in azienda. La formazione è vissuta come un alleato strategico, di *change management*, per questo motivo viene progettata con continuità in cicli di medio-lungo periodo ed è inoltre costantemente monitorata sia in termini di nuove competenze intesa come opportunità aziendali sia in termini di impatti benefici attesi e riscontrati.
 - b. Autopoiesi del fabbisogno formativo. Parte fondamentale della cultura della formazione in azienda è la capacità interna di raccogliere con continuità, strategicità

Rapporto di Monitoraggio

ed in un clima sereno i fabbisogni formativi che spontaneamente emergono dai lavoratori, dai capire parto e come naturale conseguenza di attività di innovazione e sviluppo interne. L'azienda intende come attività normale e prassi consolidata quella di incentivare la manifestazione delle esigenze di crescita professionale da parte dei lavoratori, com'è naturale processo di sviluppo delle risorse umane che è percepito come parte imprescindibile dei processi di innovazione e sviluppo, tecnologici e di prodotto.

- c. Commitment e proattività elevati nelle fasi di progettazione ed erogazione. La formazione è parte integrante delle attività aziendali ed è un fattore chiave per lo sviluppo e la competitività dell'azienda. Pertanto, tutte le sue fasi di progettazione ed erogazione sono vissute con estremo coinvolgimento e attenzione, e l'azienda partecipa in modo propositivo e collaborativo insieme a tutti i soggetti che via via ne sono interessati.
2. Conoscenza e collaborazione storica con soggetti proponenti e attuatori. La presenza di un rapporto di lunga data e fiduciario con i soggetti proponenti ed i soggetti attuatori rappresenta un elemento importante affinché la formazione possa condurre agli impatti desiderati e agli obiettivi aziendali. I principali vantaggi sono rappresentati da una maggiore carica empatica, dalla conoscenza del percorso formativo e della storia aziendale, ma anche dell'evoluzione personale delle singole figure professionali coinvolte dalle azioni formative. È anche grazie ai rapporti professionali di lunga data con gli enti coinvolti nella progettazione e nell'erogazione dei corsi, che l'azienda può impostare pianificazioni di lungo periodo e può contare su una flessibilità e una personalizzazione della formazione ottimali.
3. *Outcome* concreti su cui lavorare (innovazioni di prodotto e processo, digitalizzazioni). Il fatto che i piani formativi nascano come supporto e affiancamento di innovazioni aziendali conferisce all'attività incisività e potenzialità realmente significative. Il bisogno formativo emerge laddove l'azienda opera processi di sviluppo che richiedono integrazioni di competenze concrete che devono portare risultati operativi palpabili. In questo modo i lavoratori percepiscono chiaramente gli obiettivi e sono positivamente motivati a raggiungerli anche attraverso atteggiamenti proattivi.
4. Metodologie didattiche coinvolgenti. Accanto alle lezioni frontali della parte teorica, necessarie per creare le basi, le metodologie adottate sono concertate con i soggetti attuatori insieme ai docenti, e prevedono sempre attività pratiche e coinvolgenti come ad esempio l'*action learning*, il *training-on-the-job*, i *business games*, le simulazioni. L'adozione di metodologie didattiche attive e interattive afferenti al *learning-by-doing*, è molto spesso utile quando la formazione ha il compito di sviluppare competenze operative pratiche e di integrarle in modo progressivo e scalabile. Un esempio è il piano Birmouth, in cui la formazione ha rappresentato lo strumento fondamentale che ha seguito, ed ha integrato, i processi susseguenti di sviluppo del prodotto e della progettazione della sua industrializzazione.

Rapporto di Monitoraggio

5. Alto profilo delle docenze. L'azienda riporta come la capacità di soggetti attuatori e proponenti di coinvolgere nelle attività formative docenti con competenze specialistiche di alto livello, pluriennale esperienza sul campo, maturata anche a livello internazionale, rappresenti un punto di forza nella formazione.

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:

- Adottare, unitamente agli altri, strumenti e metodologie per raccogliere con continuità i fabbisogni formativi che emergono spontaneamente dai lavoratori (bottom-up). Emergono come buone prassi sia il fatto che l'azienda riesca, al suo interno, ad adottare sistemi e metodi atti a rilevare i fabbisogni della formazione, sia che per farlo adotti processi di comunicazione a doppio senso (top-down/bottom-up) i quali, oltre a rilevare tali fabbisogni, presentano potenzialità significative sia nelle successive fasi di progettazione, accrescendone efficacia ed efficienza, sia per gli impatti sugli obiettivi aziendali della formazione stessa, e più in generale sugli impatti motivazionali dei lavoratori.
- Instaurare rapporti continuativi, fiduciari e di lungo periodo con i soggetti attuatori. La presenza di rapporti continuativi con i soggetti coinvolti nelle attività di progettazione ed erogazione delle attività formative costituisce una buona pratica capace di connotare qualitativamente tutti i processi e di esercitare inoltre impatti importanti sui risultati.
- Pianificazione a 2-3 anni delle azioni formative con continuità e progressione. La presenza della pianificazione di lungo termine delle azioni formative, sia su fondi interprofessionali sia autonome ed indipendenti, permette all'azienda di adottare strategie e di progettare realmente percorsi d'innalzamento dei livelli di competenza in azienda trasformando quelle che potrebbero essere azioni formative isolate e discontinue, in processi con obiettivi di breve, medio e lungo periodo. Siccome questa pianificazione segue l'implementazione di innovazioni di prodotto e processi in azienda, essa ne segue politiche di sviluppo e nel contempo ne determina la buona riuscita, con progettualità e consapevolezza, in termini di risultati e obiettivi aziendali da raggiungere.
- Partecipare attivamente alla progettazione. Ne consegue che il coinvolgimento dell'azienda ai vari livelli nelle attività di progettazione dei contenuti della formazione, e delle sue metodologie, è un ulteriore modo con cui l'azienda contribuisce a personalizzare le azioni formative, rendendole realmente orientate al raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- Collaborazioni con enti di ricerca e di alta formazione. L'azienda collabora sempre con enti di ricerca, università e organizzazioni per sviluppare progetti e percorsi di alta formazione. Grazie a questo ecosistema eccellente sono nati opportunità, idee e progetti, anche di formazione. L'ecosistema, l'insieme di attori e relazioni del territorio, emerge come un fattore chiave di successo, capace di orientare progetti, far nascere buone pratiche, sollecitare innovazioni e "contaminazioni" virtuose.

Rapporto di Monitoraggio

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. Ovvero si intende che 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

Le tre attività di formazione oggetto del presente monitoraggio sono state strumenti attivi, utili e importanti per conseguire obiettivi aziendali di sviluppo strategico e di innovazione di prodotto. Alle alte aspettative nutrite dall'azienda sono corrisposti tecniche e stili di progettazione coinvolgenti ed erogazioni della formazione ergonomiche. I tre piani formativi rappresentano un tassello in un orizzonte di lungo periodo, poiché l'azienda intende la formazione come uno strumento di *change management*, usato con continuità per accrescere competenze e competitività.

Il fabbisogno formativo viene individuato dall'azienda in considerazione delle nuove competenze da integrare, anche in funzione delle direzioni strategiche (top-down), ed è anche rilevato accogliendo le proposte spontanee dei lavoratori, (bottom-up) con l'obiettivo di integrare obiettivi aziendali e inclinazioni personali.

Il coinvolgimento attivo dell'azienda in tutte le fasi di progettazione ed erogazione della formazione rappresenta un altro aspetto importante per l'impatto della formazione sugli obiettivi aziendali. Ad esempio, l'azienda ha sottolineato come il piano Birmouth abbia rappresentato un modello di *best practice* per gli impatti sulle performance aziendali, nonché per le dinamiche di progettazione e svolgimento per le quali collaborazione e flessibilità da parte di azienda e soggetto attuatore sono stati fattori chiave particolarmente efficaci.

Numerose sono le buone prassi che vi si riscontrano, tra queste le collaborazioni storiche con soggetti proponenti e soggetti attuatori le quali hanno costituito un background solido su cui innestare la progettazione e l'integrazione della formazione nei processi aziendali; la progettazione di percorsi formativi con orizzonti temporali di medio e lungo periodo; la collaborazione dell'azienda e dei lavoratori in tutte le fasi del processo, dall'individuazione dei bisogni all'erogazione; il profilo dei docenti; poter disporre di un'innovazione di prodotto concretamente da sviluppare ed industrializzare. Ciascuna di esse ha partecipato al buon esito della formazione, componendosi in modo complesso ed articolato in cui ecosistema virtuoso capace di supportare l'acquisizione di nuove competenze, l'innovazione e la competitività.

Rapporto di Monitoraggio

Rapporto di Monitoraggio

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Documenti relativi ai piani formativi oggetto di monitoraggio

- Formulario di Presentazione del Piano formativo - Avviso 1/2016 - "Competitività" - SOGGETTO PROPONENTE: Centro Studi per la programmazione e lo Sviluppo (capofila) Form&ATP s.r.l., Wintime Lavoro S.p.A., ARTU', FOR s.r.l. - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: FOOD TIME
- RELAZIONE FINALE DELLE ATTIVITÀ DEL PIANO - PIANO FORMATIVO: FOOD TIME – AVS/001A/16 - SOGGETTO PROPONENTE: Centro Studi per la programmazione e lo Sviluppo (capofila) Form&ATP s.r.l., Wintime Lavoro S.p.A., ARTU', FOR s.r.l.

- Formulario di Presentazione del Piano formativo - Avviso 1/2016 - "Competitività" - SOGGETTO PROPONENTE: ATS costituita tra POLIEDRA Progetti Integrati S.p.A., Saip Formazione S.r.l., Fondazione Metes, Co.S.Mo. Servizi S.r.l., Civita S.r.l., CFP Cebano Monregalese S.c.a r.l. - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: P.A.N.E. Per Alimentare Nuove Economie
- RELAZIONE FINALE DELLE ATTIVITÀ DEL PIANO - PIANO FORMATIVO: FOOD TIME – AVS/001C/16 - SOGGETTO PROPONENTE: ATS costituita tra POLIEDRA Progetti Integrati S.p.A., Saip Formazione S.r.l., Fondazione Metes, Co.S.Mo. Servizi S.r.l., Civita S.r.l., CFP Cebano Monregalese S.c.a r.l.

- Formulario di Presentazione del Piano formativo - Avviso 2/2016 - "Formazione a sostegno dell'innovazione tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti" - SOGGETTO PROPONENTE: Birrificio Baladin s.s. - TITOLO DEL PIANO FORMATIVO: BIRMOUTH
- RELAZIONE FINALE DELLE ATTIVITÀ DEL PIANO - PIANO FORMATIVO: BIRMOUTH – AVI/244/16 - SOGGETTO PROPONENTE: Birrificio Baladin s.s.

Altri documenti online:

Comunicato stampa della presentazione del Consorzio Birra Italiana
[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4435515/Consorzio Birra Italiana.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4435515/Consorzio%20Birra%20Italiana.pdf)

Siti web:

<https://www.baladin.it/>

<https://www.riadbaladin.com/index-it.html>