

Rapporto di Monitoraggio

FERRERO INDUSTRIALE ITALIA S.R.L.

Ragione sociale	FERRERO INDUSTRIALE ITALIA S.R.L.
Sede Operativa principale	PIAZZALE PIETRO FERRERO 1 12051 – ALBA CN www.ferrero.com
Codice Fiscale	03629090048
Ambiti Strategici	Innovazione tecnologica
Team monitoraggio	Elisa Cerruti, Teresa Contaldo

INDICE DEL RAPPORTO

Capitolo 1 – Introduzione	2
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	4
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	4
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	7
2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata	9
2.4 – Aspettative rispetto alla formazione	111
2.5 – Impatto della formazione	14
2.6 – Considerazioni riepilogative	9
Capitolo 3 – La gestione del processo formativo	16
3.1 – L'analisi del fabbisogno.....	16
3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione.....	177
3.3 – L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	17
3.4 – Considerazioni riepilogative	18
Capitolo 4 – Conclusioni	19
4.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	19
4.2 – Le buone prassi formative aziendali	21
4.3 – Conclusioni.....	23
Bibliografia e Sitografia	24

Rapporto di Monitoraggio
CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

Ferrero è la multinazionale nata ad Alba specializzata in prodotti dolciari che ha lanciato sul mercato, tra gli altri: Nutella® (1964) e i Nutella Biscuits® (2019), Mon Chéri® (1958), Duplo® (1964), Pocket Cofee® (1968), Kinder Cioccolato® (1968), Tic Tac® (1969), Estathé® (1972), Kinder Sorpresa®, Ferrero Rocher® (1982), Tronky® (1987), Kinder Bueno® (1991).

Ferrero è nota non solo per la qualità e l'innovazione dei suoi prodotti e dei suoi modelli organizzativi, ma anche per la straordinaria attenzione ai propri dipendenti, che si coniuga anche in strategie e attività connesse alla formazione. Il forte impegno e le numerose risorse che Ferrero investe da anni per la formazione in azienda sono note e rappresentano un caso di eccellenza italiana.

Tra le differenti attività di formazione che Ferrero ha intrapreso negli ultimi anni, il progetto FOX (**F**errero **O**perational **eX**cellence) rappresenta un caso esemplare e particolarmente significativo poiché coniuga una formazione di lungo periodo e capillare all'interno dell'azienda, con innovazioni di processo mirate ad introdurre il Lean Manufacturing.

È all'interno di questo contesto che si collocano i due piani formativi selezionati per il presente monitoraggio. Questi, infatti, fanno parte del progetto formativo FOX lanciato in Italia nel 2015, e portato avanti attraverso numerose attività e corsi, tra i quali anche quelli finanziati con i fondi Fondimpresa.

I piani oggetto del monitoraggio sono:

- Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714)
- Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792)

I piani formativi hanno coinvolto 319 lavoratori, in 79 azioni formative, per un totale di 532 ore di formazione erogata.

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dai piani.

Tabella 1 Azioni formative previste dai piani

Piano	Titolo	Territorio	N° Lavoratori	Ore Corso	Tematica Formativa
208714	Formazione Fox Problem Solving UGP 6 Kinder Bueno, Bready e Cards	Cuneo	8	16	Abilità personali
208714	Formazione Fox Problem Solving UGP 5 Linea1-2	Cuneo	8	16	Abilità personali
208714	Formazione Fox Sim 3 UGP 3 Kinder cioccolato e PK	Cuneo	6	4	Abilità personali
208714	Formazione Fox Sim 3 UGP 5 Rocher	Cuneo	6	4	Abilità personali
208714	Formazione Fox 5S UGP 4 Manutenzione	Cuneo	8	16	Abilità personali
208714	Formazione Fox Problem Solving UGP 8 Tic Tac	Cuneo	8	16	Abilità personali
208714	Formazione Fox 5S UGP 5 Rocher Confezionamento	Cuneo	8	16	Abilità personali
208714	Formazione Fox Workshop 5S UGP 5 Rocher L1-L2	Cuneo	6	16	Abilità personali
208714	Formazione Fox Workshop 5S UGP 8 Tic Tac	Cuneo	6	16	Abilità personali

Rapporto di Monitoraggio

208714	Manutenzione apparecchiature elettriche	Cuneo	4	16	Sicurezza sul luogo di lavoro
208714	Ferrero Industrial Academy ed. 1	Cuneo	6	8	Abilità personali
208714	Ferrero Industrial Academy ed. 2	Cuneo	6	8	Abilità personali
208714	Ferrero Industrial Academy ed. 3	Cuneo	6	8	Abilità personali
208714	Ferrero Industrial Academy ed. 4	Cuneo	6	8	Abilità personali
208714	Ferrero Industrial Academy ed. 5	Cuneo	6	8	Abilità personali
208714	Laboratorio Health & Safety	Cuneo	6	4	Sicurezza sul luogo di lavoro
208714	Formazione Operatori Addetti all'uso delle Piattaforme di Lavoro Elevabili	Potenza	5	4	Sicurezza sul luogo di lavoro
208714	Introduzione ISO 14001:2015	Potenza	3	8	Qualità
208714	Auditor interni ISO 14001:2015	Potenza	3	16	Qualità
208714	Introduzione ISO 50001	Potenza	5	8	Qualità
208714	Auditor interni ISO 50001	Potenza	5	16	Qualità
208714	Sviluppo 2° linee - Workshop gruppo A - Referenti	Milano	5	3	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Workshop gruppo B - Referenti	Milano	5	3	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Workshop gruppo C - Referenti	Milano	5	3	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Follow-up gruppo A - Referenti	Milano	3	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Follow-up gruppo B - Referenti	Milano	3	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Follow-up gruppo C - Referenti	Milano	3	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo A ed.1 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo A ed.2 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo A ed.3 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo A ed.4 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo A ed.5 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo B ed.1 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo B ed.2 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo B ed.3 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo B ed.4 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo B ed.5 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo C ed.1 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo C ed.2 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo C ed.3 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo C ed.4 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Coaching gruppo C ed.5 - Referenti	Milano	1	1	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Workshop gruppo A1 - Operatori	Milano	4	3	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Workshop gruppo A2 - Operatori	Milano	4	3	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Workshop gruppo B1 - Operatori	Milano	4	3	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Workshop gruppo B2 - Operatori	Milano	4	3	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Workshop gruppo C1 - Operatori	Milano	4	3	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Workshop gruppo C2 - Operatori	Milano	4	3	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Follow-up gruppo A1 - Operatori	Milano	4	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Follow-up gruppo A2 - Operatori	Milano	4	2	Abilità personali

Rapporto di Monitoraggio

208714	Sviluppo 2° linee - Follow-up gruppo B1 - Operatori	Milano	4	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Follow-up gruppo B2 - Operatori	Milano	4	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Follow-up gruppo C1 - Operatori	Milano	4	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Follow-up gruppo C2 - Operatori	Milano	4	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Focus-group gruppo A1 Operatori	Milano	4	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Focus-group gruppo A2 Operatori	Milano	4	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Focus-group gruppo B1 Operatori	Milano	4	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Focus-group gruppo B2 Operatori	Milano	4	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Focus-group gruppo C1 Operatori	Milano	4	2	Abilità personali
208714	Sviluppo 2° linee - Milano Focus-group gruppo C2 Operatori	Milano	4	2	Abilità personali
231792	Formazione Fox SMED UGP 2 Nutella	Cuneo	8	8	Abilità personali
231792	Formazione Fox Problem Solving UGP 1 Semilavorati	Cuneo	6	16	Abilità personali
231792	Formazione Fox Problem Solving Manutenzione	Cuneo	6	16	Abilità personali
231792	Formazione Fox Workshop 5S Manutenzione	Cuneo	5	16	Abilità personali
231792	Formazione Fox Workshop Problem Solving UGP 5 Linea1-2	Cuneo	6	16	Abilità personali
231792	Formazione Fox Workshop 5S UGP 6 B- Ready	Cuneo	6	16	Abilità personali
231792	Formazione Fox Workshop Problem Solving UGP 3 Kinder Cioccolato, Softy e PK	Cuneo	6	16	Abilità personali
231792	Formazione PAV ed. 1	Cuneo	3	16	Sicurezza sul luogo di lavoro
231792	Formazione PAV ed. 2	Cuneo	3	16	Sicurezza sul luogo di lavoro
231792	Formazione PES ed. 1	Cuneo	8	16	Sicurezza sul luogo di lavoro
231792	Formazione PES ed. 2 - Pozzuolo Martesana	Milano	2	16	Sicurezza sul luogo di lavoro
231792	Formazione Operatori Addetti all'uso delle Piattaforme di Lavoro Elevabili	Avellino	18	8	Sicurezza sul luogo di lavoro
231792	Formazione Operatori Addetti all'uso del Carroponte	Avellino	14	4	Sicurezza sul luogo di lavoro
231792	Aggiornamento Formazione Operatori Addetti all'uso del Carrello Elevatore ed. 1	Avellino	18	4	Sicurezza sul luogo di lavoro
231792	Aggiornamento Formazione Operatori Addetti all'uso del Carrello Elevatore ed. 2	Avellino	18	4	Sicurezza sul luogo di lavoro
231792	Aggiornamento Formazione Operatori Addetti all'uso del Carrello Elevatore ed. 3	Avellino	18	4	Sicurezza sul luogo di lavoro
231792	Aggiornamento Formazione Operatori Addetti all'uso del Carrello Elevatore ed. 4	Avellino	18	4	Sicurezza sul luogo di lavoro
231792	Supervisor di Manutenzione - Voucher ed. 1		1	16	Abilità personali
231792	Supervisor di Manutenzione - Voucher ed. 2		1	16	Abilità personali

Rapporto di Monitoraggio

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

Ferrero nasce all'inizio degli anni '40¹, quando Piera e Pietro Ferrero, genitori di Michele, trasformarono una pasticceria di Alba in una fabbrica. La famiglia Ferrero fu tra le prime in Italia, durante gli anni del dopoguerra, ad aprire stabilimenti e sedi operative all'estero, facendo negli anni dell'azienda un Gruppo veramente internazionale. Questi primi e decisivi passi in avanti si devono ai prodotti nati dall'abnegazione dei fondatori (Piera Cillario, Pietro Ferrero e il fratello Giovanni) e in seguito dal genio imprenditoriale di Michele Ferrero, allora giovanissimo. Altro fattore di successo fu l'efficiente rete di vendita organizzata da Giovanni, fratello di Pietro, scomparso nel 1949.

Dopo il successo dell'azienda in Italia, Michele Ferrero decise di iniziare a produrre e commercializzare i prodotti Ferrero anche all'estero.

Nel 1956 fu inaugurato un grande stabilimento di produzione in Germania e pochi anni dopo in Francia. Fu il preludio di una rapida espansione di Ferrero in Europa, con l'apertura di uffici commerciali e unità produttive in Belgio, Paesi Bassi, Austria, Svizzera, Svezia, Regno Unito, Irlanda e Spagna.

Nei decenni successivi Ferrero diventa globale, espandendosi con nuove aziende e siti produttivi anche in Nord e Sud America, Sud-Est Asiatico, Europa orientale, Africa, Australia e, più recentemente, in Russia, Turchia, Messico e Cina.

Nel 2015 Ferrero ha inaugurato una nuova epoca attraverso le prime acquisizioni della storia del Gruppo, segnando quindi un nuovo corso dell'azienda volto alla crescita sui mercati globali in discontinuità con l'approccio tradizionalmente orientato alla crescita unicamente per linee interne. A marzo del 2015 il Gruppo ha ottenuto il via libera all'integrazione di Oltan, ora Ferrero Findik, operatore leader in Turchia nel mercato della fornitura, lavorazione e vendita di nocciole. La seconda acquisizione è relativa alla britannica Thorntons², azienda dolciaria specializzata in prodotti a base di cioccolato fondata nel 1911 nel Regno Unito. In seguito dal 2015 al 2020 Ferrero ha messo a segno importanti acquisizioni nel settore dei biscotti in Europa (Delacre e Kelsen) e nel business dolciario e delle caramelle negli Stati Uniti (Fannie May, Ferrara Candy Company, il business dolciario di Nestlé US e i biscotti e altre specialità dolciarie da Kellogg US).

Ferrero è oggi stabilmente classificata tra le prime aziende al mondo per la sua reputazione. Ciò è dovuto anche alle importanti iniziative di responsabilità sociale del Gruppo. Queste sono sintetizzate nella strategia di sostenibilità di Ferrero, focalizzata sull'eccellenza nella qualità e l'innovazione, la comunicazione trasparente e l'attenzione per le persone; caratteristiche che hanno fatto e continuano a fare la storia del Gruppo. Il supporto alle comunità locali, la promozione di stili di vita attivi tra le giovani generazioni così come un forte impegno verso pratiche agricole sostenibili e l'attenzione all'ambiente completano l'approccio di Ferrero.

Nel 2019 il Gruppo era costituito da 104 società commerciali e 31 stabilimenti produttivi. I prodotti del Gruppo Ferrero sono presenti direttamente, o tramite distributori autorizzati, in oltre 170 paesi. Nonostante le incertezze globali, le sfide sempre più estreme e i trend in calo del settore di

¹ Profilo e storia dell'azienda tratti da <https://www.ferrero.it/>

² <http://www.thorntons.co.uk/>

Rapporto di Monitoraggio

riferimento, il Gruppo è stato in grado di accrescere la propria performance durante il 2018/2019. Il Gruppo Ferrero ha continuato a sostenere gli investimenti nei suoi marchi iconici, mantenendo un alto livello di reddito operativo e rafforzando contestualmente le attività interne di R&D. Il Gruppo, di cui Giovanni Ferrero è il Presidente Esecutivo e Lapo Civiletti il CEO, ha chiuso l'esercizio con un fatturato consolidato di 11,4 miliardi di euro, con un incremento del +6,2% rispetto all'anno precedente, che aveva registrato un fatturato consolidato di 10,7 miliardi di euro. Le vendite di prodotti finiti sono aumentate di circa il 6% trainate dai mercati di Germania, Francia e Stati Uniti. I prodotti che hanno maggiormente contribuito alla crescita di fatturato globale sono stati principalmente Nutella®, Ferrero Rocher®, Kinder Bueno®, i prodotti freschi e quelli da ricorrenza. Inoltre, le vendite sono aumentate anche a grazie al lancio di nuovi prodotti come Nutella Biscuits® e Kinder Cards® in alcuni mercati.

L'organico medio del Gruppo nel 2018/2019 è stato di 33.003 unità, in aumento rispetto ai 31.748 dipendenti nel 2017/2018. L'organico puntuale al 31 agosto 2019 ammontava a 36.372 dipendenti, in aumento rispetto ai 35.146 al 31 agosto 2018.

Il Gruppo ha continuato anche nel 2019 ad investire nel miglioramento e nell'ampliamento di stabilimenti, impianti e attrezzature, in linea con i propri impegni imprenditoriali e sociali, e in costante applicazione delle proprie strategie aziendali. Queste hanno portato a miglioramenti continui nella qualità e nella competitività del portafoglio prodotti, prestando particolare attenzione alla freschezza del prodotto, alla sicurezza alimentare e all'ambiente, temi su cui il Gruppo Ferrero è fortemente impegnato.

Il Gruppo ha sostenuto la propria strategia di sviluppo tecnologico attraverso l'espansione della propria capacità produttiva, con investimenti totali di 663 milioni di euro. Sull'ammontare totale degli investimenti la parte più significativa è stata focalizzata su immobili, impianti e macchinari (580 milioni di euro) principalmente in Italia, Germania, Canada, Polonia, Belgio e per il completamento del nuovo edificio dell'Headquarter in Lussemburgo.

A Luglio 2019 il Gruppo ha finalizzato l'acquisizione da Kellogg Company di un importante portafoglio di marchi nella categoria dei biscotti, tra cui il marchio iconico di biscotti Keebler®, i biscotti top selling nel consumo "on the go" Famous Amos®, il marchio di biscotti premium per famiglie Mother's® e i biscotti senza zucchero Murray®, così come Little Brownie Bakers®, fornitore di biscotti per le Girl Scouts. Nel luglio 2019 il Gruppo Ferrero ha inoltre completato l'acquisizione della quota di maggioranza del gruppo Ice Cream Factory Comaker (ICFC), società spagnola attiva nella produzione e distribuzione di gelati "private label", rivolti principalmente ai rivenditori e al food service. Gli effetti di entrambe le acquisizioni sono riportati integralmente nel bilancio consolidato al 31 agosto 2019, secondo i principi contabili applicabili.

La storia degli ultimi anni di Ferrero ha dunque comportato anche una evoluzione ed un cambiamento del settore di riferimento. L'azienda, infatti, storicamente attiva nell'arena competitiva del Chocolate Confectionery - da anni stabilmente al terzo posto per quote di mercato - grazie alle strategie implementate, è entrata nel settore più allargato dello Sweet Packaged Food, che comprende quindi altre categorie complementari al settore del Cioccolato, quali principalmente biscotti e gelati.

Rapporto di Monitoraggio

Con uno sguardo più ampio, Ferrero opera nell'FMCG (Fast Moving Consumer Goods) noti anche come CPG (Consumer Packaged Good), ossia prodotti di consumo per la vita quotidiana con un'alta rotazione di magazzino e a scaffale. Nel mercato del FMCG sono inclusi i beni per la casa non durevoli come cibi confezionati, bevande, articoli da toeletta, caramelle, cosmetici, farmaci da banco, prodotti secchi e altri materiali di consumo. Il panorama competitivo nel settore dei FMCG è formato da grandi società leader a livello mondiale quali Nestlè, Procter&Gamble, Unilever, PepsiCo., L'Oreal. L' FMCG è un settore fortemente polarizzato tra aziende di grandi e grandissime dimensioni, che nel 2019 detengono il 53% delle quote di mercato globali³, e aziende piccole (16%) e medie (13%) così come i marchi dei retailer (18%) che valgono cumulate per il restante 47%.

Si tratta di un settore fortemente competitivo e con una estrema propensione all'innovazione come vantaggio competitivo importante. Infatti, le aziende del settore investono ingenti risorse per lo sviluppo di nuovi prodotti cercando di individuare ed anticipare le tendenze del mercato e le novità della ricerca scientifica. Si prevede che il mercato globale dei FMCG raggiungerà i 15,4 mila miliardi di dollari entro il 2025, registrando un CAGR del 5,4% dal 2018 al 2025.

2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione

Albert Einstein disse “Non si può risolvere un problema con la stessa mentalità che l'ha generato.” Osservando Ferrero con l'occhio del visitatore esterno, il richiamo a questa celebre frase è immediato ed irresistibile, tanto da sembrare il mind set che ha ispirato tutti i numerosi successi di innovazione che l'azienda ha portato avanti sin dalle sue origini. Nata con un'impronta laboratoriale, fortemente orientata a fare “nuovo e diverso” dagli altri, per Ferrero l'innovazione è sempre stata un valore, una strategia e un vantaggio competitivo. È possibile affermare che Ferrero nel corso della sua prima fase di crescita per linee interne, non abbia mai lanciato un prodotto che non avesse un'alta innovazione tecnologica alle spalle, che non avesse le potenzialità di creare un mercato di largo consumo, e che non ponesse barriere tecnologiche e di know-how tali da costituire un vantaggio competitivo.

Uno degli orientamenti strategici maggiormente innovativi è rappresentato dalla strategia adottata da Ferrero per ricercare differenziazione attraverso lo sviluppo di prodotto. L'azienda da sempre cerca, in tutti i prodotti nuovi che lancia sul mercato, di individuare il bisogno latente del consumatore. Quest'ultimo è un tipo di bisogno molto particolare, proprio perché, essendo latente, il consumatore non sa di averlo. Ferrero, grazie a questo approccio, è fino ad oggi sempre riuscita a concretizzare bisogni ancora inespressi nel mercato in prodotti fortemente innovativi, da spiegare e raccontare prima ancora che distribuire e vendere. Ed anche lo storytelling e la capacità di comunicare e raccontare il prodotto al consumatore, è da sempre il naturale proseguimento strategico di questa politica, che completa e potenzia l'innovazione di prodotto.

È attraverso la ricerca e lo studio del bisogno latente che Ferrero ha realizzato prodotti innovativi che non avevano un mercato di riferimento, creando nuovi mercati di largo consumo. È così che Ferrero ha creato il mercato delle uova di cioccolato tutto l'anno (Kinder Sorpresa) e non solo a Pasqua; del tè freddo (Estathè® è stato il primo); il mercato dei prodotti dolciari da banco frigorifero

³ <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/reimagining-consumer-goods-innovation-for-the-next-normal>

Rapporto di Monitoraggio

e dei semifreddi. Sono stati tutti prodotti che hanno creato mercati nuovi su cui in un secondo momento sono arrivati i competitor, quelli con cui oggi Ferrero si confronta.

In una intervista a Michele Ferrero, pubblicata nel 2015⁴ dopo la sua scomparsa, Mario Calabresi scrive di quanto l'innovazione fosse funzionale e importante per le strategie di differenziazione di Ferrero. In quella intervista egli racconta di come tutto nasca dallo studio e dal rispetto del consumatore che Michele Ferrero identifica nella "Valeria": "devi studiarla a fondo con attenzione e non improvvisare mai. Bisogna avere il fiuto ma anche fare tante ricerche motivazionali." L'attenzione e il valore per lo studio e le analisi di mercato rappresentano per Ferrero un metodo per interpretare e verificare quei bisogni latenti ancora inespressi e talvolta inconsapevoli.

E ancora, sulla diversificazione e sul fatto che "fare diversamente da tutti gli altri" è la strategia che ha sempre caratterizzato l'azienda, Michele Ferrero disse: "tutti facevano il cioccolato solido e io l'ho fatto cremoso ed è nata la Nutella®; tutti facevano le scatole di cioccolatini e noi cominciammo a venderli uno per uno, ma incartati da festa; tutti pensavano che noi italiani non potessimo pensare di andare in Germania a vendere il cioccolato e oggi quello è il nostro primo mercato; tutti facevano l'uovo per Pasqua e io ho pensato che si potesse fare l'ovetto piccolo ma per tutti i giorni; tutti volevano il cioccolato scuro e io ho detto che c'era più latte e meno cacao; tutti pensavano che il tè potesse essere solo quello con la bustina e caldo e io l'ho fatto freddo e senza bustina."

La storia delle innovazioni di Ferrero - di prodotto, di processo organizzativo, di espansione e crescita con nuovi stabilimenti, di nuovi mercati e settori - è stata scritta molte volte, ed ogni volta riesce ad ispirare autenticamente chiunque si occupi di strategie, innovazione, mercati e marketing. Innovazione, modernità, tradizione e diversificazione sono dunque, anime di una strategia di mercato nate da un approccio all'avanguardia in un mercato, quello dei beni di largo consumo che all'epoca lo permetteva. Le logiche di non confrontarsi con la concorrenza, di indentificare bisogni nuovi che non avessero ancora mercati di riferimento, ponendo barriere tecnologiche e di know-how elevatissime nei confronti della concorrenza, lavorando sul miglioramento continuo e sulla ricerca e sviluppo e sull'eccellenza, il concetto di qualità, sono tutti elementi che hanno caratterizzato profondamente la storia di Ferrero e le sue strategie sin dalla sua origine.

Gli orientamenti strategici di Ferrero spaziano su diversi ambiti:

1. L'innovazione, intesa come "leading innovation", è una delle sei competenze trasversali dell'azienda e rappresenta un comportamento richiesto ad ogni persona che lavora in Ferrero. Guidare l'innovazione è un'attitudine con cui le persone che lavorano in azienda si devono confrontare quotidianamente a prescindere dal settore di appartenenza; Ferrero cerca di favorire e stimolare tale approccio anche attraverso percorsi di formazione specifici.

⁴ Michele Ferrero: "Il segreto del successo? Pensare diverso dagli altri e non tradire il cliente", Mario Calabresi, La Stampa, 15/02/2015. <https://www.lastampa.it/economia/2015/02/15/news/michele-ferrero-il-segreto-del-successo-pensare-diverso-dagli-altri-e-non-tradire-il-cliente-1.35294514>

Rapporto di Monitoraggio

2. L'espansione attraverso nuovi stabilimenti e nuove sedi come ad esempio quelle realizzate in Cina e in Russia, realizzata rispettando sempre i criteri di qualità, di sicurezza e gli standard produttivi definiti a livello di gruppo.
3. L'innovazione di prodotto, vero ed essenziale orientamento strategico di Ferrero, intorno al quale è stata improntata tutta la storia dell'impresa. Ultima innovazione di prodotto è il Nutella biscuits®, una vera e propria sfida di ingegneria perché per realizzare questo nuovo e speciale biscotto sono stati progettati e costruiti impianti di produzione ad hoc, come da tradizione Ferrero. È uno dei prodotti che rappresenta, sino ad ora, la più grande sfida tecnologica che hanno dovuto affrontare i tecnici Ferrero.
4. Il miglioramento continuo della qualità di prodotto e di processo, rappresentano da sempre obiettivi prioritari che hanno motivato gran parte delle innovazioni e della formazione in azienda, anche di quella finanziata con Fondimpresa.
5. L'internazionalizzazione è un altro elemento strategico fondamentale. Infatti Ferrero commercializza i propri prodotti in oltre 170 paesi, attraverso imprese commerciali e con stabilimenti presenti in tutti e cinque i continenti.
6. Infine, l'innovazione del modello organizzativo, su cui Ferrero ha sempre investito risorse ed energia, con la convinzione che proprio nel modello organizzativo risiedessero potenzialità significative per innovare poi i processi produttivi. L'innovazione del modello organizzativo rappresenta di fatto parte del DNA dell'azienda, tanto costituire un caso di studio analizzato in numerose accademie italiane ed estere.

2.3 – Obiettivi aziendali e formazione erogata

Il forte orientamento verso il miglioramento continuo, la qualità di prodotto e di processo, e le numerose innovazioni che Ferrero sviluppa da anni sono un importante volano all'origine delle molteplici azioni formative che l'azienda intraprende da sempre.

I piani che abbiamo analizzato si innestano, infatti, in un percorso di formazione di lungo termine che nasce nel 2015 per introdurre il Lean Manufacturing in azienda e dalla susseguente necessità di creare know-how, ma anche, nel tempo, di aggiornare e migliorare costantemente le nuove competenze tecniche e professionali in azienda.

Ferrero ha infatti una forte propensione alla formazione, che gestisce grazie a molteplici canali e risorse:

- Attraverso proprie strutture come ad esempio le Ferrero Academies. Ferrero ha 12 Academies, suddivise per famiglia professionale; strutturate, progettate e gestite completamente all'interno dell'azienda; ognuna delle quali prevede un insieme di corsi obbligatori che prevalentemente sono di know-how tecnico-specialistico, e che ciascun lavoratore, all'interno del proprio percorso di sviluppo professionale, deve obbligatoriamente seguire.
- Servendosi di società di formazione e sviluppo manageriale e docenti esterni, su cui l'azienda investe continuamente risorse proprie.

Rapporto di Monitoraggio

- Attraverso la formazione finanziata come ad esempio quella realizzata con i fondi Fondimpresa.

Il progetto FOX, progetto di Gruppo Ferrero, in Italia è stato lanciato ad Alba nel 2015 quando attraverso alcuni workshop si intese formare e sensibilizzare i responsabili di alcune linee produttive sulle metodologie del Lean Manufacturing, sugli obiettivi da raggiungere attraverso la sua introduzione, sui nodi e sui processi produttivi che sarebbero stati interessati dalle innovazioni di processo ed organizzative che il Lean avrebbe introdotto.

Questi primi workshop hanno anche avuto l'obiettivo, attraverso il lavoro su aree pilota, di far comprendere ai responsabili ed ai capi di produzione come avrebbe potuto essere migliorato il lavoro di produzione, e di definire insieme le linee guida per la sua implementazione in azienda. Questa primissima fase articolata in workshop e progetti pilota è anche servita per progettare la formazione successiva, per come ha poi preso forma nei suoi molteplici corsi e susseguenti edizioni, alcune delle quali finanziate grazie a Fondimpresa. Infatti, a questi primi workshop, sono seguiti a cascata, i corsi per tutte le figure coinvolte dalla produzione ed interessate dalle innovazioni di Lean Manufacturing. In seguito, la formazione è proseguita trasversalmente allargandosi a tutto lo stabilimento e a tutte le unità produttive, prima di Alba ed in seguito degli altri siti produttivi italiani. In questa seconda fase la formazione è stata erogata anche grazie a fornitori esterni che hanno realizzato attività e corsi per formare "formatori" interni (train the trainer): lavoratori che a loro volta si sono fatti promotori di trasferire modalità e competenze presso le proprie aree di lavoro ed i propri colleghi.

Per Ferrero lo sviluppo delle competenze tecnico specialistiche è sempre stata una priorità e pertanto una parte significativa della formazione erogata si rivolge allo sviluppo di competenze in quest'area, come ad esempio i piani oggetto del presente monitoraggio, che sono piani aziendali multiregionali e multi-area:

- Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714)
- Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792)

Questi corsi, rappresentano una piccola parte di tutta la formazione erogata da Ferrero, e ne fotografano una sua declinazione perché le azioni formative che ne hanno fatto parte hanno avuto obiettivi e focus specifici legati ad un'area specifica, quella industriale, orientati al miglioramento continuo della qualità e al trasferimento del know-how specialistico di Ferrero. Questi ultimi sono aspetti ritenuti particolarmente importanti per Ferrero, tanto da venire sviluppati costantemente in azienda anche grazie alla formazione di docenti interni con cui si codifica e progressivamente si trasferisce il know-how trasversalmente alle unità produttive di tutti gli stabilimenti Ferrero nel mondo.

I piani hanno previsto quindi numerose e differenti azioni formative con lo scopo di sviluppare sia le competenze tecniche e professionali dei lavoratori, sia le competenze manageriali dei responsabili.

Rapporto di Monitoraggio

2.4 – Aspettative rispetto alla formazione

La decisione di presentare i piani e le relative attività formative è connessa a precise aspettative di aggiornamento, mantenimento e sviluppo di conoscenze e competenze, all'interno di un percorso formativo più ampio, quello del progetto FOX, lanciato in Italia nel 2015 ad Alba e poi esteso progressivamente agli altri stabilimenti italiani. Nello specifico, di seguito sono riportati gli obiettivi che attraverso ciascun corso e azione formativa l'azienda si aspettava di raggiungere relativamente all'impatto sulle performance aziendali e sull'operatività del lavoro.

Le azioni formative dei due piani hanno riguardato i seguenti processi ed aree aziendali:

- Sviluppo tecnico-professionale⁵
- Comunicazione⁶
- Accountability⁷
- Sicurezza sul posto di lavoro⁸
- Qualità⁹

Per ciascuno di questi gruppi di corsi ed azioni formative sono stati individuati in fase di progetto specifici obiettivi ed aspettative aziendali. Le riportiamo di seguito come sono state indicate sui piani.

Obiettivi dei corsi appartenenti all'area Sviluppo Tecnico-Professionale.

L'obiettivo dei corsi Formazione FOX¹⁰ (Ferrero Operational eXcellence) è quello di formare i dipendenti delle diverse Unità Produttive presenti all'interno dello stabilimento produttivo di Alba su una metodologia di lavoro agile e flessibile, in grado di eliminare inefficienze attraverso un maggior coinvolgimento degli stessi ed un costante orientamento al miglioramento continuo sostenibile. Tale metodologia, ispirata ai principi del sistema "Lean", consentirà ai partecipanti, alla fine dei diversi corsi, di apprendere nuove modalità di lavoro e di implementare le stesse nel contesto produttivo di riferimento.

L'obiettivo dei corsi della Ferrero Industrial Academy¹¹ è quello di diffondere all'interno dell'Area Industriale le conoscenze professionali distintive relative ad attività tipiche del mondo industriale. In particolare, le conoscenze in oggetto sono relative alle seguenti attività:

⁵ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714) e Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

⁶ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714).

⁷ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714).

⁸ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714) e Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

⁹ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714).

¹⁰ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714) e Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

¹¹ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714).

Rapporto di Monitoraggio

- Sensory Analysis
- Ferrero Quality System and procedures
- Occupational Health and Safety
- Maintenance.

I corsi “Formazione PAV e Formazione PES”¹² destinati ad alcune figure professionali degli stabilimenti di Alba e Pozzuolo Martesana, hanno come obiettivo di aggiornare, mantenere e accrescere le competenze tecnico professionali di tali addetti attraverso interventi formativi dal taglio applicativo che permetta loro di sperimentare in modo pratico i temi affrontati nella lezione teorica.

L'obiettivo dei corsi “Formazione Operatori Addetti all’uso delle Piattaforme di Lavoro Elevabili”¹³ e “Aggiornamento Formazione Operatori Addetti all’uso del Carrello Elevatore”¹⁴ é quello di fornire ai conducenti di tali attrezzature le competenze tecniche e pratiche per aumentare e migliorare la qualità del lavoro e ridurre il rischio di incidenti e danni. In particolare, i training aggiornati e orientati al D. Lgs. 81/08 intendono migliorare le performance dei lavoratori non solo dal punto di vista operativo, ma anche e specialmente sotto il profilo dell'antinfortunistica.

La “Formazione Operatori Addetti all’uso delle Piattaforme Elevabili”¹⁵ e della “Formazione Operatori Addetti all’uso del Carroponte”¹⁶ ha permesso di trasmettere informazioni relative al funzionamento, alle modalità di utilizzo, alle norme, ai rischi e alle misure di sicurezza delle Piattaforme elevabili e dei Carroponti.

Obiettivi dei corsi appartenenti all’area Sicurezza sul posto di lavoro

L’obiettivo del corso “Laboratorio Health & Safety”¹⁷ è quello di stimolare i partecipanti nell’individuare e formulare regole di “comportamento e azione” nonché coinvolgere il team nel processo di creazione di output che verrà poi implementato nell’attività lavorativa quotidiana.

L’obiettivo del corso “Introduzione ISO 50001 e ISO 14001:2015”¹⁸ è fornire ai partecipanti, appartenenti agli stabilimenti di Balvano e Sant’Angelo, tutte le informazioni necessarie per la conoscenza e la gestione di un sistema di gestione dei requisiti ISO.

L’obiettivo del corso “Auditor Interni ISO 50001 e ISO 14001:2015”¹⁹ è istruire i partecipanti sulle tecniche per utilizzare al meglio gli audit interni come strumento gestionale e fornire agli stessi gli strumenti per la corretta applicazione dei requisiti della ISO 50001 e ISO 14001:2015.

¹² Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

¹³ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714).

¹⁴ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

¹⁵ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

¹⁶ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

¹⁷ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

¹⁸ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

¹⁹ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

Rapporto di Monitoraggio

Obiettivi dei corsi appartenenti alle aree Comunicazione e Accountability.

L'obiettivo del percorso formativo dedicato allo "Sviluppo del personale 2° linee"²⁰ dello stabilimento di Pozzuolo Martesana è quello di sviluppare capacità di comunicazione e di gestione delle persone necessarie per agire al meglio il ruolo ricoperto. Inoltre, il progetto ha come obiettivo che tali competenze possano diventare best practices che verranno in seguito trasferite anche agli altri contesti produttivi Ferrero in Italia.

Obiettivo dei corsi appartenenti all'area sicurezza sul posto di lavoro.

L'obiettivo dei corsi di Manutenzione apparecchiature elettriche²¹ è quello di aggiornare, mantenere e accrescere le competenze tecnico professionali di tali addetti attraverso interventi formativi dal taglio applicativo che permetta loro di sperimentare in modo pratico i temi affrontati nella lezione teorica.

Obiettivo relativo ai voucher.

Attraverso la partecipazione al percorso "Supervisor di Manutenzione" l'azienda desidera coinvolgere alcuni manutentori dello stabilimento di Alba con l'obiettivo di sviluppare le competenze del personale di manutenzione. In particolare, al termine del corso i partecipanti saranno in grado di applicare le logiche e gli strumenti per la mappatura, l'analisi dei gap, la formazione e la valutazione delle competenze dei propri collaboratori. Inoltre, il percorso formativo permetterà loro di acquisire le modalità fondamentali per agire il ruolo di Supervisor nella gestione e nello sviluppo dei propri collaboratori e anche come promotori della cultura della sicurezza usando comportamenti e modalità di lavoro in sicurezza.

I piani di formazione sono nati dall'esigenza di migliorare e aggiornare le competenze tecniche e professionali del personale in azienda. I piani formativi hanno coinvolto nella formazione i lavoratori dello stabilimento italiano della Ferrero Industriale Italia S.r.l. di Alba (CN)²² e della Ferrero Industriale Italia S.r.l di Pozzuolo (MI)²³, Ferrero Industriale Italia S.r.l di Balvano (PZ)²⁴ e Ferrero Industriale Italia S.r.l di Sant'Angelo dei Lombardi (AV)²⁵ e alcuni hanno partecipato a più di un'azione formativa. L'accordo è stato siglato dalle RSU, delegate a firmare e dal responsabile del personale. Precisiamo inoltre, che l'azienda ha incontrato la maggioranza delle RSU elette.

²⁰ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

²¹ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714).

²² Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714) e Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

²³ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714) e Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

²⁴ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714).

²⁵ Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714) e Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792).

Rapporto di Monitoraggio

2.5 – Impatto della formazione

FOX è un progetto formativo con un significativo impatto per l'azienda, poiché è stato uno degli strumenti grazie al quale Ferrero ha lavorato sul cambiamento di cultura e know-how trasversalmente a tutti i livelli aziendali e a tutta l'azienda implementando l'applicazione del Lean manufacturing nelle aree produttive.

Uno dei principali punti di forza di questo piano formativo è rappresentato dalla sua capacità di coinvolgimento. In ogni fase della formazione, infatti, le persone si sono sentite coinvolte e partecipi in un processo di innovazione e cambiamento che stava coinvolgendo l'azienda. Hanno contribuito a definire processi e procedure, ad indicare difficoltà e soluzioni, ed in questo modo si sono fatti partecipi di un processo innovativo con le persone al centro, ciascuna per i propri ambiti di competenza.

Ed è proprio il coinvolgimento ad essere uno dei principali punti di forza di questo piano che ha avuto il grande merito, e l'imprescindibile impatto, di far sì che le persone abbiano di fatto interiorizzato gli strumenti. Questo progetto ha avuto il pregio, non sempre scontato, di riuscire a farsi percepire con positività e a stimolare proattività da parte della maggior parte dei partecipanti. I lavoratori non hanno vissuto questa formazione come una imposizione dall'alto ma, riconoscendone l'utilità e l'efficacia, hanno mantenuto un atteggiamento di apertura e partecipazione attiva. Il coinvolgimento attivo e un'apertura positiva verso la formazione ed il know-how che si cerca di trasferire, rappresentano aspetti molto delicati e non sempre raggiungibili durante i corsi. Ancora oggi numerose persone percepiscono le azioni formative come ore sottratte al lavoro, come una "perdita di tempo". La capacità durante la progettazione e durante l'erogazione dei corsi, di trasformare la formazione da un momento passivo, ad uno strumento attivo, utile e coinvolgente, costituisce un aspetto centrale e fondamentale in cui i docenti giocano un ruolo fondamentale.

Una delle ulteriori principali ricadute positive della formazione di cui questi piani hanno fatto parte è stata la responsabilizzazione delle persone che vi hanno partecipato. Grazie alle metodologie adottate ed al forte coinvolgimento da parte dei lavoratori beneficiari della formazione, questi piani hanno avuto il merito di stimolare il senso di responsabilità verso il know-how e le procedure che si stavano implementando in azienda.

Ad esempio, l'organizzazione e la gestione degli strumenti di lavoro è una procedura di solito sottovalutata in azienda, anche se è molto importante ed ha un impatto sensibile sull'organizzazione delle aree, sui flussi di lavoro, sulla sicurezza, sulla qualità del prodotto finale. Alcuni corsi hanno riguardato il "5S", un metodo di lavoro grazie al quale viene strutturata e organizzata la gestione degli strumenti di lavoro. Il metodo con cui sono stati progettati e realizzati i corsi, anche attraverso il coinvolgimento delle persone, ha fatto sì che i lavoratori impegnati in questa formazione abbiano adottato queste nuove metodologie di gestione delle attrezzature, e si sentissero responsabilizzati in tal senso.

Un altro esempio è legato alla realizzazione di mini-lavagne porta oggetti, vicine alle macchine, con le sagome degli strumenti da ospitare in modo tale che essendo sempre visibili, fosse immediatamente evidente la presenza o meno dello strumento. Dal momento che gli strumenti vengono condivisi dalle persone durante i turni di lavoro che si succedono uno dopo l'altro, queste

Rapporto di Monitoraggio

lavagne hanno consentito di sveltire sia la ricerca dello strumento sia di responsabilizzare i lavoratori di ciascun turno affinché ogni volta rimettessero al posto giusto lo strumento che avevano appena usato. Ci sono evidenze che questo sistema garantisce efficacia, maggiore sicurezza, e rende più rapido il lavoro.

I lavoratori beneficiari della formazione riportano come si sia trattato di un progetto di lungo periodo che ha consentito loro di acquisire nel tempo molte e differenti competenze. Uno degli aspetti maggiormente apprezzati dai beneficiari della formazione ha riguardato il trasferimento di nozioni tecniche, estremamente specifiche rispetto al proprio lavoro, grazie alle quali hanno potuto approfondire la conoscenza di metodi e strumenti operativi, migliorare il proprio know-how, e approfondire le competenze pratiche sul campo. I lavoratori che hanno partecipato a corsi di natura tecnico specialistica riportano come sia fondamentale nel loro lavoro che le loro competenze vengano costantemente tenute aggiornate, sia attraverso azioni formative come quelle dei piani in oggetto, sia attraverso la pratica quotidiana.

Sebbene si tratti di un percorso non ancora concluso, aspetto questo percepito positivamente perché è indice di formazione continua, alcuni lavoratori che hanno partecipato alla formazione individuano tra gli impatti positivi anche l'acquisizione di competenze per una migliore gestione del team ed una più efficace conduzione dei gruppi di lavoro.

I corsi sono stati molto utili per acquisire nuovi strumenti da usare nel proprio lavoro ed è un modo per approfondire conoscenze nuove collegate alle attività che già stavano svolgendo.

Infine, i lavoratori che sono stati formati per diventare a loro volta formatori riferiscono come nel metodo didattico adottato, sia stato loro insegnato come trasferire il loro know-how e la loro esperienza in casi di studio da erogare successivamente ai colleghi.

Il materiale didattico che è stato distribuito durante i corsi ha aiutato i lavoratori beneficiari della formazione a rielaborare quanto appreso, e a condividere con i colleghi il know-how che si andava, via via sviluppando.

2.6 – Considerazioni riepilogative

Ferrero è la multinazionale italiana fondata ad Alba, che storicamente produce dolci (Chocolate Confectionery) per il mercato dei beni di largo consumo, e che recentemente è entrata nel più ampio mercato dello Sweet Packaged Food.

L'azienda è da sempre fortemente orientata all'innovazione ed all'acquisizione di vantaggio competitivo grazie alla creazione di prodotti nuovi ed innovativi capaci di creare nuovi mercati. Proprio per questo suo orientamento strategico sono fondamentali per Ferrero due tipologie di attività da un lato la formazione, che l'azienda declina tramite numerose tipologie di attività ed iniziative tra cui le 12 Academies che gestisce direttamente; dall'altro lato la ricerca del miglioramento continuo dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e dei processi.

Proprio per questo motivo nel 2015 ad Alba viene lanciato in Italia il progetto denominato FOX Ferrero Operational eXcellence. E' in questo progetto che si collocano i piani formativi oggetto del monitoraggio i quali fanno parte di un lungo percorso formativo alimentato ed arricchito sia da azioni

Rapporto di Monitoraggio

ed attività formative proprie dell'azienda sia attraverso formazione finanziata con i fondi Fondimpresa.

Gli obiettivi e le aspettative così come gli impatti legati a questi due piani sono dunque da leggere in prospettiva e da collocare in un'azione formativa più ampia che ha avuto l'obiettivo di portare un nuovo approccio produttivo in azienda: il Lean Manufacturing.

Nel complesso le numerose azioni formative rivolte agli oltre 300 dipendenti beneficiari sono state accolte con estrema positività ed hanno raccolto consensi e soddisfazione da parte di tutti.

Hanno sicuramente raggiunto uno dei principali obiettivi iniziali che era quello di trasferire know-how e competenze utili per migliorare le attività e rendere più fluido, sicuro ed efficace il lavoro.

CAPITOLO 3 – LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 – L'analisi del fabbisogno

L'analisi dei fabbisogni formativi è un'attività che Ferrero realizza in modo molto approfondito e continuativo e che si sta progressivamente strutturando.

Ferrero organizza le attività di analisi dei fabbisogni formativi su tre livelli:

- **Analisi dei fabbisogni a livello individuale.** Il flusso della rilevazione dei fabbisogni formativi in azienda ha origine con la valutazione delle performance, che rappresenta un indicatore interno del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati aziendali non solo in termini di volumi ma anche e soprattutto in termini di qualità e di sviluppo. La valutazione delle performance viene realizzata annualmente in azienda. In questa occasione, i lavoratori si confrontano con i propri responsabili e discutono insieme gli obiettivi del prossimo esercizio e definiscono un piano di sviluppo individuale. All'interno dei singoli piani di sviluppo vengono riportati i diversi interventi formativi richiesti. Questo tipo di analisi è prevalentemente legato allo sviluppo professionale del singolo.
- **Analisi dei fabbisogni a livello di famiglia professionale.** Attraverso le 12 Academies interne, Ferrero crea formazione che viene progettata ed erogata sulla base dei bisogni di sviluppo professionale della famiglia professionale di riferimento in termini di know-how e competenze trasversali.
- **Analisi dei fabbisogni a livello organizzativo.** Ferrero ha inoltre un sistema di analisi dei fabbisogni che si esplica a livello organizzativo. Quindi al di fuori delle famiglie professionali e al di fuori dei fabbisogni del singolo, e quindi delle esigenze di sviluppo professionale della persona, ci sono interventi formativi che vengono definiti a livello organizzativo. Ad esempio, FOX nell'ambito del miglioramento continuo è una formazione erogata sulla base di una analisi fatta a livello di gruppo che sta progressivamente interessando tutta la popolazione blue collar a livello mondiale.

Rapporto di Monitoraggio

3.2 – Le figure professionali coinvolte nella formazione

I piani formativi hanno previsto la partecipazione di 229 operai, di cui 13 in apprendistato; di 79 impiegati, di cui 16 in apprendistato e di 13 quadri aziendali.

Dal momento che si tratta di piani formativi che si succedono nel tempo, in numerose edizioni, non si presupponeva che le azioni formative coprissero e risolvessero tutto il fabbisogno formativo, ma che ne costituissero un tassello, certamente importante ma non unico o definitivo.

Questo è anche dovuto al fatto che parte di questa formazione, quella in ambito di sicurezza in particolare, è suscettibile di aggiornamenti e modifiche alla normativa nel corso del tempo che richiedono interventi e azioni formative continue.

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

La gestione della formazione è un processo sempre molto strutturato e curato in Ferrero, sia che si tratti di formazione interna, sia che si tratti di formazione progettata e realizzata con enti formativi e docenti esterni.

Nelle Academies Ferrero a erogare la formazione sono per la maggior parte dipendenti (Subject Matter Expert) che vengono selezionati e formati al ruolo di "Internal Trainer". In Ferrero il processo di certificazione del docente interno è molto accurato. Il docente viene formato su come gestire un'aula, sia dal punto di vista del contenuto sia per quanto riguarda l'animazione, quindi come coinvolgere le persone, come farle lavorare in gruppo, come gestire il momento di esercitazione.

Una volta terminato il percorso formativo (Train the Trainer), il neo-trainer Ferrero applica direttamente in aula quanto appreso. Certificatori interni, che assistono a una o due edizioni del corso, provvedono a certificare il neo-trainer.

Per quanto riguarda i docenti esterni si tratta di provider selezionati con gare internazionali. Ad esempio, il progetto FOX è un progetto di Gruppo e la progettazione così come la didattica sono state realizzate da un provider internazionale per tutto il Gruppo.

In altri casi, l'Ufficio Talent, a seconda della tematica, identifica, generalmente a livello italiano, consulenti o trainer qualificati che vengono invitati a presentare una proposta sulla base di un brief. Si tratta di solito di attività molto customizzate, per le quali l'azienda si mette a disposizione dei consulenti affinché possano acquisire una buona conoscenza della realtà Ferrero e sviluppare, così, proposte estremamente personalizzate.

FOX, il percorso formativo di cui fanno parte i piani che abbiamo analizzato, è un progetto di miglioramento continuo ed è stato lanciato a livello di gruppo Ferrero, e quindi in "wave" successive è stato, e continua ad essere, implementato nei diversi paesi. In questo caso la modalità e la metodologia e anche i fornitori ed i consulenti che supportano l'attività formativa, vengono definiti a livello di gruppo (in qualche caso, per ragioni economiche, si identificano anche dei fornitori locali che provvedono all'erogazione in aula del corso).

Rapporto di Monitoraggio

Per quanto riguarda le metodologie didattiche, la prima parte della formazione è di norma avvenuta in aula, attraverso lezioni frontali.

A seguito delle parti teoriche, con il formatore o con l'esperto Ferrero, si è poi passati alla sperimentazione di quanto appreso sul campo verificando nella pratica quali fossero le buone pratiche da seguire. Si è anche cercato di creare allineamento tra formazione in aula e l'operatività produttiva (learning by doing).

Per rendere più incisive ed efficaci le azioni formative sono stati preparati materiali didattici distribuiti ai partecipanti. In particolar modo le dispense sono state utili ai nuovi "formatori", le persone in azienda che, beneficiarie della formazione hanno poi dovuto trasferire il know-how appreso ai i colleghi.

La collaborazione con i docenti, e la loro conoscenza del contesto aziendale in cui andava ad innestarsi la formazione da erogare è stata molto utile ai fini dell'efficacia delle azioni formative intraprese. Parallelamente, proprio perché si tratta di piani che prevedono l'aggiornamento delle competenze, il lavoro di scambio di indicazioni e suggerimenti relativi all'orientamento pratico ed alle tipologie dei metodi didattici da adottare, è stato fitto e particolarmente collaborativo.

Incontri e riunioni con i docenti sono stati organizzati anche in itinere e a conclusione delle azioni formative per comprendere l'efficacia dei corsi, ed in particolare i docenti si sono dimostrati sempre attenti a raccogliere ed implementare eventuali adattamenti alle metodologie ed agli approcci didattici. La natura stessa del progetto FOX infatti richiede ed ha richiesto una progettazione dinamica e adattativa, perfezionabile lungo il percorso e personalizzabile ove necessario.

Infine, l'azienda ha per sua consuetudine l'uso di monitorare e valutare l'efficacia della formazione adottata attraverso la compilazione di questionari, l'organizzazione di incontri ma anche attraverso momenti formali di scambio tra le varie figure aziendali.

Nel complesso il gradimento dei partecipanti alle azioni formative è stato molto buono; bisogna anche tenere in considerazione il fatto che si tratta di aggiornamenti di competenze e quindi di formazione in qualche modo incrementale che va, corso dopo corso, ad aggiungere competenze utili per la vita lavorativa e per le attività ed i progetti in corso.

3.4 – Considerazioni riepilogative

La gestione del processo formativo in Ferrero è un'attività estremamente strutturata, accurata e dettagliata. A partire dall'analisi dei fabbisogni sino ai monitoraggi e alle rilevazioni dell'efficacia della formazione, ogni fase è progettata con una profonda attenzione alle esigenze dell'individuo e contemporaneamente per favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Crescita personale e crescita aziendale sono infatti estremamente correlati per Ferrero, e non può esservi miglioramento continuo che non tenga in giusto conto l'evoluzione delle competenze e del know-how delle persone.

Rapporto di Monitoraggio

CAPITOLO 4 – CONCLUSIONI

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

Sono stati numerosi i fattori che hanno avuto un impatto positivo sulla formazione erogata grazie ai piani oggetto del presente monitoraggio. Di seguito ne riportiamo nove che la nostra analisi ci indica come i principali. Tuttavia, quando i piani rientrano in una formazione di lungo termine, articolata in numerose e susseguenti azioni formative, appare sempre evidente come sia difficile separare gli impatti di questa o quell'azione dagli altri.

Così, certamente, anche in questo caso le azioni formative progettate ed erogate grazie ai due piani che abbiamo analizzato, hanno apportato benefici ad un progetto formativo pluriennale molto più ampio, ed hanno a loro volta beneficiato di un percorso formativo già in atto.

I nove elementi e fattori che riteniamo abbiano consentito alla formazione di essere efficace e di raggiungere gli obiettivi che l'azienda si era proposta, vanno dunque letti nella storia del progetto FOX di cui fanno parte i piani che abbiamo analizzato, ma anche nella cultura della formazione di Ferrero, che rappresenta e connota gran parte dell'attività aziendale e di cui rappresenta un'eccellenza studiata nelle accademie.

1. **Cultura per la formazione.** Ferrero ha una forte cultura per la formazione, che nel tempo ha sviluppato e consolidato attraverso molteplici iniziative, interventi, attività e collaborazioni. A testimonianza della consapevolezza dell'importanza che la formazione continua riveste per tutti i lavoratori, Ferrero progetta la propria formazione privilegiando una progettualità di lungo termine che supporti la crescita e lo sviluppo delle innovazioni con particolare attenzione al miglioramento continuo.
2. **Progetto formativo di lungo termine.** Il progetto FOX (**F**errero **O**perational **eX**cellence) è un percorso formativo di lungo periodo, lanciato nel 2015 in Italia ad Alba ed ancora attivo attraverso molteplici attività e azioni formative parte delle quali finanziate grazie ai fondi Fondimpresa. Grazie al fatto di essere inseriti in un progetto di lungo termine, i piani formativi oggetto del presente monitoraggio rappresentano uno tasselli della formazione erogata, progettata ed erogata nel tempo con continue analisi e adattamenti, grazie ai quali questo tipo di formazione è diventata uno strumento attivo di miglioramento continuo.
3. **Outcome concreto su cui lavorare** (innovazione di processo). Il progetto FOX è nato con l'obiettivo di accompagnare, attraverso la formazione, l'introduzione del Lean Manufacturing in azienda. La formazione è stata quindi progettata ed implementata prima in alcune aree pilota; in seguito, dopo continui confronti e revisioni, è stata estesa trasversalmente a tutte le aree di produzione. Questo approccio ha dato maggiore incisività alle azioni intraprese, trasformando la progettazione in uno strumento attivo e coinvolgente, e le azioni formative efficaci strumenti per il cambiamento ed il miglioramento in azienda.

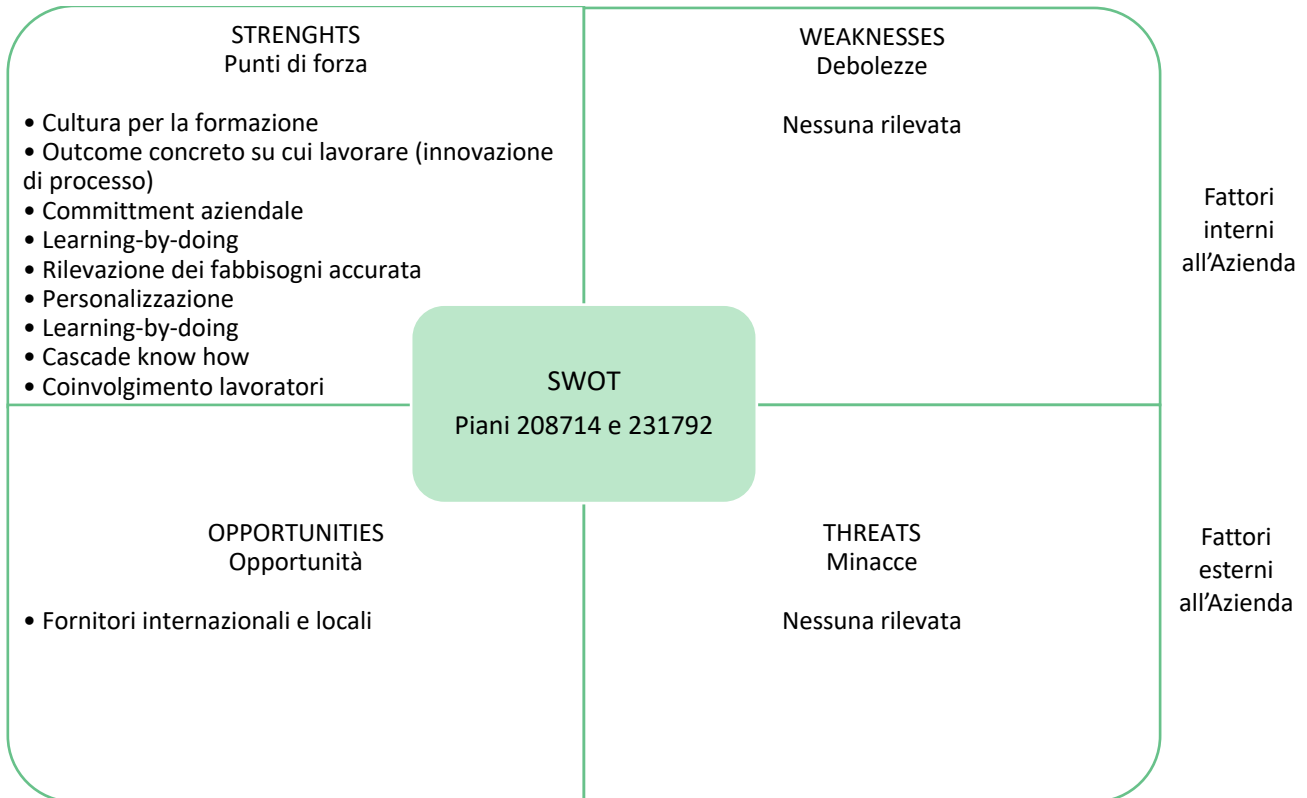
Rapporto di Monitoraggio

4. **Commitment aziendale elevato.** Il progetto FOX è stato un progetto particolarmente importante e dalla significativa portata per il miglioramento continuo e per l'adozione di un nuovo paradigma produttivo che è il Lean Manufacturing. Ferrero ha sempre investito ingenti risorse per la formazione, in questo caso le aspettative e gli obiettivi avevano impatti e potenzialità di portata significativa per l'azienda, tali da indurre a progettare un intervento formativo ampio, di lungo periodo e particolarmente articolato.
5. **Estrema cura nella rilevazione dei fabbisogni.** La costruzione dei progetti formativi è nata attraverso l'applicazione dei criteri del Lean Manufacturing alla produzione ed ai cambiamenti che tale applicazione ha portato.
Da subito i responsabili, i capireparto e gli operai, si sono trovati a dover operare su due fronti: da un lato la riorganizzazione delle aree di produzione in questa logica, dall'altro le nuove competenze e conoscenze che andavano acquisite per poter far funzionare le unità di produzione in questa nuova modalità. Dunque, la rilevazione dei fabbisogni si è auto esplicitata ed è diventata parte stessa di una progettualità molto più ampia e molto più coinvolgente. Tutte le figure ne hanno percepito così l'utilità e la portata con indubbe ricadute in termini di efficacia ed efficienza nelle successive azioni formative.
6. **Personalizzazione molto elevata della formazione.** Proprio perché si trattava di un progetto di innovazione di processo affiancato da una specifica formazione, quest'ultima è stata effettivamente ritagliata sulle progettualità in atto tenendo presente sempre sia gli obiettivi aziendali sia i gap di competenze/conoscenze che le azioni formative avrebbero dovuto colmare.
7. **Learning by doing.** Sono state certamente molto utili tutte le attività di formazione realizzate sul campo, direttamente nelle unità di produzione sui macchinari, susseguenti alla formazione frontale in aula. Il poter mettere in pratica immediatamente quanto appreso nella teoria rappresenta sempre, e a maggior ragione in questo caso, una metodologia formativa dalle grandi potenzialità ed efficacia.
8. **Cascade know-how.** Un ulteriore fattore che ha influito positivamente sulla qualità della formazione è rappresentato dal tipo di approccio che porta ad una capillare trasmissione del know-how in azienda. Il progetto, su cui si sono fondati anche i piani del monitoraggio, ha previsto sin da subito che una parte dei partecipanti alla formazione divenisse essa stessa "formatrice" all'interno dell'azienda. Questo ha influito positivamente a vari livelli, responsabilizzando i beneficiari della formazione, favorendo le relazioni e la crescita dei gruppi di lavoro, alimentando un clima di collaborazione e supporto reciproci.
9. **Coinvolgimento dei lavoratori.** Le strategie messe in atto sono state orientate al coinvolgimento di tutti i lavoratori, fattore quest'ultimo che è divenuto un elemento fondamentale ai fini dell'impatto della formazione. Il metodo usato ha avvicinato le azioni formative, ha creato positività verso i cambiamenti che si stavano implementando in azienda e, soprattutto, ha favorito un clima di apertura e una percezione dell'utilità verso il nuovo know-how che andava formandosi in azienda.

Rapporto di Monitoraggio

Infine, abbiamo schematizzato gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione nella seguente analisi SWOT che evidenzia i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce che abbiamo rilevato durante l’analisi dei due piani formativi che abbiamo analizzato.

Figura 1 – Analisi SWOT dei piani formativi



4.2 – Le buone prassi formative aziendali

Ferrero è la multinazionale italiana nata ad Alba all’inizio degli anni ’40 che opera nel settore dei beni di largo consumo, producendo dolci. Storicamente è attiva nel settore del Chocolate Confectionery, ed è negli ultimi anni entrata nel più ampio mercato dello Sweet Packaged Food.

Ferrero è da sempre fortemente orientata all’innovazione ed all’acquisizione di vantaggio competitivo grazie alla creazione di prodotti nuovi ed innovativi capaci di creare nuovi mercati. Proprio per questo suo orientamento strategico sono fondamentali per Ferrero due tipologie di attività da un lato la formazione, che l’azienda declina in numerose tipologie di attività ed iniziative di cui fanno parte anche le 12 Academies che gestisce direttamente; dall’altro lato la ricerca del miglioramento continuo dal punto di vista dell’organizzazione del lavoro e dei processi.

Proprio per questo motivo nel 2015 ad Alba viene lanciato, come pilota per l’Italia, il progetto denominato FOX (Ferrero Operational eXcellence), nel cui contesto si collocano i piani formativi che abbiamo analizzato, i quali fanno parte di un percorso formativo alimentato ed arricchito sia da

Rapporto di Monitoraggio

azioni ed attività formative proprie dell'azienda sia attraverso formazione finanziata con i fondi Fondimpresa.

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Nel caso in cui le azioni formative vengano intraprese per accompagnare progetti di innovazione di processo e di miglioramento continuo della qualità, emerge come elemento essenziale quello di prevedere progetti formativi di lungo termine, ad esempio pluriennali, articolati in azioni formative susseguenti e via via customizzate, che possano nascere insieme ai primi sviluppi dei progetti di innovazione, e che con questi proseguano e vengano alimentate nel tempo. In questi ambiti infatti la formazione è parte integrante delle trasformazioni introdotte in azienda poiché senza la formazione mancano i know-how perché l'innovazione possa essere implementata ed operativamente introdotta in azienda. Per questi motivi si tratta molto spesso di progetti formativi che proseguono nel tempo accompagnando l'evolvere dei progetti innovativi su cui si innestano, che agevolano e favoriscono.
- Quando le azioni formative vengono realizzate per modificare i flussi e processi di lavoro, sia ai fini del miglioramento continuo ma anche ai fini della sicurezza, e di tutte quelle innovazioni di processo come ad esempio quelle previste dal Lean Manufacturing, emerge come un elemento dalle positive potenzialità il fatto di coinvolgere i lavoratori beneficiari della formazione dalle prime fasi della progettazione. L'esperienza che emerge da questi piani Ferrero evidenzia come il coinvolgimento rappresenti un elemento fondamentale per generare consenso rispetto alla formazione, e apertura verso il nuovo know-how che così viene trasferito efficacemente in azienda.
- Coltivare una cultura per la formazione in azienda, alimentandola con iniziative, attività, anche con azioni formative in grado di coinvolgere e orientare ad un approccio positivo sia verso la stessa formazione sia verso le innovazioni, i miglioramenti e cambiamenti che necessariamente occorrono nella vita d'impresa, rappresenta un punto di forza ed una buona prassi da perseguire ovunque ve ne sia l'opportunità. La cultura per la formazione diviene un background favorevole all'innesto di nuove competenze e di know-how capace di moltiplicarne esponenzialmente il potenziale. La cultura per la formazione in azienda è molto di più che una modalità di gestione dei processi della formazione, è una forma mentis che trasversalmente connota ogni progetto e ogni attività, perché rappresenta la consapevolezza di un cambiamento in atto continuamente e possibile solo attraverso l'introduzione in azienda di nuove competenze, le quali a loro volta potranno trasformare ed introdurre concretamente le innovazioni progettate.
- Quando il know-how da introdurre in azienda interessa un numero elevato di lavoratori, trasversalmente a numerose aree produttive, avvalersi di un sistema di formazione a "cascata" presenta indubbi vantaggi diretti, poiché consente di progettare azioni formative ma anche abbreviarne i tempi di erogazione.
- Adottare un sistema di analisi dei fabbisogni articolato attraverso differenti modalità e più momenti di rilevazione, consente di registrare con accuratezza i tanti diversi bisogni di formazione che maturano le persone anche e soprattutto nei processi di innovazione. Permette inoltre una maggiore e più efficace personalizzazione della formazione, che diviene così uno

Rapporto di Monitoraggio

strumento per il cambiamento attraverso il know-how. I risultati si concretizzano molto spesso, come nel caso del progetto FOX di Ferrero, in progetti di lungo termine, articolati in più azioni formative e sviluppati nel tempo, attraverso attività personalizzate.

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

Abbiamo analizzato due piani formativi realizzati da Ferrero grazie ai fondi Fondimpresa. Questi due piani fanno parte di un percorso formativo più ampio, lanciato ad Alba nel 2015 grazie a workshop e a progetti pilota, con l'obiettivo di accompagnare, grazie alla formazione, l'implementazione di un nuovo modello organizzativo, il Lean Manufacturing.

Il Lean Manufacturing che si stava introducendo nelle aree produttive dell'azienda aveva l'obiettivo di perseguire il miglioramento continuo sia in termini di prodotto ma anche dal punto di vista dell'efficacia, dell'efficienza e della sicurezza dei processi produttivi.

I risultati di questi due piani beneficiano di questa progressione e continuità, così come di una cultura per la formazione particolarmente viva in azienda, che ha dato vita nel corso degli anni a una serie di attività ed iniziative riconosciute e studiate perché di eccellenza.

Nel complesso l'impatto della formazione è stato percepito come molto soddisfacente poiché le azioni formative sono riuscite ad integrarsi nel percorso di formazione in atto, trasferendo le competenze necessarie, coinvolgendo i lavoratori e responsabilizzandoli verso l'uso di nuove procedure atte a garantire miglioramenti di processo, di prodotto e di sicurezza.

Rapporto di Monitoraggio

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Documenti relativi al piano formativo oggetto di monitoraggio:

- Formulario di Presentazione del Piano formativo - Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 6° parte 2017-2018 (ID 208714)
- Formulario di Presentazione del Piano formativo - Sviluppo delle competenze tecniche e professionali 4° parte 2018-2019 (ID 231792)

Altri documenti

Michele Ferrero: “Il segreto del successo? Pensare diverso dagli altri e non tradire il cliente”, Mario Calabresi, La Stampa, 15/02/2015.

<https://www.lastampa.it/economia/2015/02/15/news/michele-ferrero-il-segreto-del-successo-pensare-diverso-dagli-altri-e-non-tradire-il-cliente-1.35294514>

Video

Viaggi nella Qualità Ferrero - Licia Colò https://youtu.be/hFSB_lpxMos

Sitografia

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