

Fater, consapevolezza e condivisione per una formazione di successo

Intervista a Roberta Di Brigida, Learning & Development Manager di Fater

Veronica Pastaro

L'azienda leader in Italia nella produzione di pannolini e assorbenti ha mostrato di saper gestire il change management senza difficoltà. Senza smentire la propria cultura, ha puntato sulla cura e il coinvolgimento della persona, rendendo i collaboratori protagonisti dello sviluppo dei piani formativi. Come risultato, un considerevole aumento dell'engagement e del commitment, guadagno in termini di benessere organizzativo.

La cura della persona prima di tutto. Sia per quanto riguarda la produzione, specializzata in pannolini e assorbenti, sia nella relazione con i propri collaboratori. Fater, joint venture paritetica fra Procter & Gamble e Gruppo Angelini, presente in 39 Paesi nel mondo con un fatturato di 911 milioni di euro, impiega 1.400 addetti.

Nel corso della sua storia, iniziata a Pescara nel 1963, ha subito molteplici trasformazioni. Un importante investimento in termini di business e mercato si è verificato con l'acquisizione del brand ACE, insieme con tutti i prodotti che riguardano la cura della casa e dei tessuti. Infatti, prima di questo evento, la joint venture fra Procter & Gamble e Gruppo Angelini dava diritto a operare soltanto all'interno dei confini nazionali. "Il nuovo brand ci ha permesso di ampliare gli orizzonti di mercato: da azienda nazionale, ci siamo trasformati, esclusivamente per questo nuovo business, in multinazionale. Ci siamo così trovati a dover gestire un change management e la necessità di dover includere nella nostra organizzazione profili molto differenti", racconta **Roberta Di Brigida, Learning & Development Manager di Fater**. I fattori di complessità sono notevolmente aumentati: diversità di profili professionali ed esperienze pregresse, età anagrafiche e seniority differenti, nuovi stabilimenti produttivi (anche all'estero). Un ruolo importante è stato rivestito anche dall'evoluzione del sistema formativo. Comprendere infatti quale sia la specifica domanda di formazione del personale e come si possano declinare i bisogni del business a livello di training rappresenta uno snodo fondamentale per tutte le organizzazioni che oggi intendano raggiungere uno stadio di maturità avanzato.



Roberta Di Brigida

Roberta Di Brigida ha 42 anni, è una mamma, una moglie e una manager. Da 20 anni lavora in Fater, nell'area Risorse Umane, ma ha iniziato il suo percorso lavorativo occupandosi di Talent Supply. Nel 2012 si è trasferita a Roma per vivere una interessante esperienza di Special Assignment in Procter & Gamble dove si è occupata, lato HR, del progetto di cessione del brand ACE. Nel 2013 è rientrata in Fater nel ruolo di HR Manager Fabric & Home Care Plants. Oggi Di Brigida ricopre il ruolo di Learning & Development Manager.



A fronte di un change management così significativo come l'acquisizione del brand ACE, quali difficoltà vi siete trovati a dover affrontare?

Si è posto il problema di come consentire all'organizzazione di gestire in modo agile e veloce il change management, consentendo a tutti di sviluppare le competenze necessarie per poter presidiare questa fase di evoluzione organizzativa così complessa, sia in termini di business sia di aree geografiche. Alla nuova situazione, si aggiungeva anche la volontà di rendere ogni persona maggiormente responsabile dello sviluppo delle proprie competenze, passando da una modalità di definizione e fruizione della formazione top-down a una bottom-up. Abbiamo quindi offerto alle persone la possibilità di accedere a tutta la proposta formativa aziendale e di scegliere il momento migliore per fruire dei corsi, avendo a disposizione il calendario formativo annuale. Tutto ciò ha portato a un approccio alla formazione più 'responsabile', a un incremento della partecipazione e dell'efficacia dell'attività formativa erogata.

Avete individuato dei passaggi preliminari?

Conoscere perfettamente mansioni e responsabilità di ciascuno; definire le competenze necessarie per ogni funzione, affinché sia performante nel proprio ruolo; delineare il training per sviluppare le competenze sia di settore sia trasversali, come per esempio quelle relative al Project management, che si declinano in modo diverso a seconda dell'ambito. A monte è stato necessario un lavoro di mappatura delle competenze core all'interno di Fater, che ha visto coinvolti gli HR Manager e i manager di linea. Abbiamo così definito training obbligatori, per poter essere qualificati nella propria mansione, e training facoltativi per i quali è possibile stabilire una priorità di fruizione, in base alle priorità individuali concordate con il proprio responsabile.

Quali sono stati i punti fondamentali su cui si è basato il progetto?

Il desiderio era di integrare le diverse esperienze aziendali e far sentire tutti appartenenti al gruppo (perché davvero Fater è percepita come una grande famiglia). E siamo convinti che un'accurata definizione di piani formativi, calati sulle necessità di un personale eterogeneo per seniority, mansione, ruolo, localizzazione geografica passi dall'utilizzo di uno strumento: la *training matrix*. Abbiamo deciso di formularle per ruolo, per qualifica, per obbligatorietà di legge, per stabilimento o sede di lavoro (per esempio per quanto riguarda le normative di sicurezza), tenendo presente che il progetto formativo è soggetto a variazioni nel tempo. Sulla base di queste matrici si va quindi a deli-



neare il piano formativo dell'anno, che avrà una parte compilata in modo automatico nelle sue componenti obbligatorie, mentre le restanti parti andranno definite con il proprio responsabile.

Come è stato implementato il progetto sui sistemi informativi?

Per gestire la complessità del progetto si è resa necessaria l'adozione di un tool. La decisione è stata di introdurre una piattaforma LMS (Learning Management System) per la gestione di tutto il processo di training integrato con i nostri sistemi informativi. Abbiamo apprezzato e scelto la soluzione Together Jazz di SkyLab Italia, proprio per l'attenzione rivolta ai processi di gestione della domanda e self service. Il rapporto di 'complicità lavorativa' con il vendor, il fatto che ciascuna delle parti sia entrata nelle dinamiche dell'altra ha permesso di realizzare un ottimo risultato. Lavorando insieme abbiamo costruito il percorso di evoluzione che ci ha portato oggi ad avere un tool completamente integrato con i nostri sistemi, in particolare con la possibilità di implementare e gestire a sistema la *training matrix* esattamente come le avevamo immaginate.

Ci può spiegare meglio come funziona la valutazione delle performance?

Disponiamo di un sistema annuale di valutazione delle performance, che si configura lungo tre dimensioni: comportamenti desiderati, competenze, raggiungi-



Gli ambienti interni nello stabilimento di Fater

mento degli obiettivi. All'interno dell'organizzazione, questi tre elementi, che concorrono a definire il valore finale di valutazione delle prestazioni, hanno un peso ponderato differente in funzione della responsabilità che si ricopre in azienda.

Come le performance si collegano con la gestione dei piani formativi?

Il sistema di valutazione delle performance è naturalmente integrato con il sistema di gestione della formazione, in particolare per quanto riguarda la definizione dei piani formativi individuali. Nel momento della valutazione delle performance, il Responsabile è chiamato a esprimere una valutazione delle competenze e capacità agite dalla persona nello svolgimento del-

la propria attività lavorativa. Nello stesso momento, definisce il piano formativo annuale creato sulla base delle *training matrix* e di eventuali gap emersi durante il processo di valutazione delle prestazioni. Da non trascurare il fatto che a tutti è data la possibilità di accedere all'offerta formativa nella sua interezza, come una sorta di biblioteca all'interno della quale è possibile consultare i corsi a cui potersi iscrivere in base agli argomenti che si ritengono di maggior interesse rispetto alle proprie competenze. Incoraggiamo in questo modo un approccio proattivo alla formazione.

Cosa accade quando una persona cambia la propria mansione all'interno di Fater?

La piattaforma di gestione della formazione (*my.growth*) è strettamente collegata con il nostro ERP, che invia tutti i dati anagrafici e organizzativi di Fater, in modo che l'aggiornamento costante semplifichi la gestione del change management, anche dal punto di vista dei training formativi. A ogni nuova mansione corrispondono infatti differenti *training matrix*; di conseguenza il nuovo piano formativo della persona si comporrà considerando i training legati alla nuova mansione, al netto di quelli frequentati in passato e già presenti nel curriculum formativo. In questo modo il change management avviene in modo automatico.

L'introduzione dei nuovi tool in Fater avrà richiesto una preparazione nei confronti della popolazione aziendale... Come l'avete gestita?

L'implementazione dei tool ha richiesto un cambiamento culturale. Abbiamo organizzato diversi incontri conoscitivi coinvolgendo tutta la popolazione aziendale; durante gli incontri abbiamo presentato il

Together Jazz supera a pieni voti la prova con Fater

Christian Pedergrana, Business Unit Manager di SkyLab



Per SkyLab la riuscita di un progetto di adozione di una delle sue soluzioni cloud da parte di un nuovo cliente parte sempre con il sintonizzarsi sulla sua vision e obiettivi. Succede spesso che l'evoluzione dei sistemi della formazione segua, o addirittura provochi, una rivisitazione più ampia del modello professionale, dei processi di gestione delle performance e della formazione stessa. Il contributo di SkyLab in queste fasi va quindi oltre quello della fornitura del tool, verso una vera e propria relazione di consulenza. Allo stesso modo, una realtà completa e complessa come Fater si è dimostrata per il nostro prodotto un banco di prova importante, confermando l'ottima copertura dei processi. Inoltre, è stata richiesta a Together Jazz l'aderenza a standard

di qualità elevati, garantiti attraverso un rigoroso processo di qualificazione del software.

Il team SkyLab è stato da subito coinvolto e conquistato dall'attenzione di Fater per un utilizzo della piattaforma e degli strumenti digitali orientato all'ingaggio dei dipendenti e allo snellimento dei processi di gestione e self service. La partnership che ne è nata, la condivisione e la partecipazione al processo di change in corso in Fater, gli stimoli a nostra volta ricevuti per l'evoluzione del prodotto sono tra i successi di questa storia, resi ancora più piacevoli dall'ospitalità delle persone di Pescara.

www.skylab-italia.it



L'headquarter di Fater a Pescara

funzionamento di my.growth e le nuove logiche legate al mondo della formazione. Abbiamo inoltre sviluppato una comunicazione studiata *ad hoc*, fatta di video e post nella intranet aziendale, per tenere tutti aggiornati e dare massima diffusione alle novità inerenti i piani dell'offerta formativa.

Come garantite nel tempo una continuità nelle attività formative?

All'interno della piattaforma, abbiamo messo a disposizione delle persone alcuni stimoli formativi, chiamati *Five Minutes Learning*, il cui obiettivo è di offrire contenuti digitali, di facile e veloce fruizione. Si tratta di contenuti formativi e informativi dei quali facciamo scouting sul web, una sorta di rassegna stampa sul tema del management in generale. La lettura di questi stimoli formativi è facilitata e incoraggiata dalla presenza sulla nostra app di my.growth, che consente un facile accesso ai contenuti scelti.

Quale l'aspetto che ha permesso il successo del progetto?

A oggi, su una popolazione totale di oltre 1.400 dipendenti, abbiamo attivato oltre 3mila training, che includono anche addestramenti pratici e tecnici. Siamo convinti che l'ingrediente di successo sia stata la creazione del progetto insieme a tutti gli stakeholder

aziendali. Inoltre, sono state le stesse persone di Fater che, intervistate durante la survey interna annuale, hanno espressamente richiesto di conoscere meglio e di essere maggiormente protagonisti del proprio percorso formativo e di sviluppo delle competenze.

Come sono organizzate le attività formative?

La maggior parte dei training Fater vengono erogati attraverso dei trainer interni. Si tratta di persone Fater, riconosciute come i massimi esperti nelle materie oggetto dei training e capaci di trasferire le loro conoscenze e competenze al resto della popolazione. Ogni trainer, prima di diventare tale, deve seguire uno specifico percorso formativo e di qualificazione.

Quali sono i principali risultati, visibili fin da ora, del progetto?

La condivisione dei principi di base ha senza dubbio portato a una notevole presa di responsabilità da parte dei dipendenti e a un approccio proattivo nei confronti della formazione vista come strumento strategico per lo sviluppo delle competenze e conseguente sviluppo del business. Inoltre, l'integrazione di tutte le attività formative (tecniche, obbligatorie e legali, manageriali) ha consentito la creazione di sinergie che hanno portato a un ulteriore arricchimento dell'offerta formativa di cui tutte le persone possono fruire.