



&



**“Politiche Attive”**

**ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO 2018**

## **Articolazione Territoriale**

Graziano Cucchi, consulente aziendale in gestione e organizzazione delle risorse umane.

E-mail: [graziano.cucchi@gmail.com](mailto:graziano.cucchi@gmail.com)

## Indice

<b>1. L'AZIONE FORMATIVA STRATEGICA IN ESAME</b>	3
1.1 Descrizione dell'azione formativa strategica	3
<b>2. IL PIANO FORMATIVO</b>	4
2.1 Finalità e obiettivi	4
2.2 L'analisi del fabbisogno	6
2.3 Il coinvolgimento degli stakeholder	6
2.4 La progettazione formativa	7
2.5 Gli approcci didattici	7
2.6 La selezione ed il monitoraggio dei docenti	7
2.7 Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti	7
2.8 Considerazione riepilogative	8
<b>3. IL PUNTO DI VISTA DELL'AZIENDA</b>	9
3.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	9
3.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	11
3.3 Profili professionali e competenze professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici	12
3.4 La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi	12
3.5 La partecipazione al piano: i risultati percepiti	13
3.6 Considerazioni riepilogative	13
<b>4. LE ATTIVITÀ FORMATIVE DEL PIANO</b>	14
4.1 Il punto di vista del referente aziendale della formazione	14
4.2 Il punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato	15
4.3 Considerazioni conclusive	17
<b>5. CONCLUSIONI</b>	19

# 1. L'AZIONE FORMATIVA STRATEGICA IN ESAME

## 1.1 Descrizione dell'azione formativa strategica

L'analisi che ha portato alla scelta di *Ariston Thermo Group* quale oggetto di monitoraggio, ha preso in considerazione le finalità del Piano Formativo posto in essere dall'Impresa. Il tema centrale è quello delle *Politiche Attive*, con particolare riferimento ai *neo assunti*, che risulta essere un interessante aspetto formativo carente nel territorio e pertanto di particolare interesse per Fondimpresa e per le sue politiche future.

Il Piano formativo aziendale, finanziato mediante *Conto Formazione*, riguardava un progetto cui finalità principale era soddisfare i fabbisogni di adeguamento e sviluppo delle competenze e delle professionalità dei propri lavoratori in tutte le principali aree di attività aziendale.

All'interno del Piano tale scopo è stato perseguito mediante due tipologie di attività formative:

### ❑ *Formazione Istituzionale*

Percorsi formativi a supporto di: giovani professionisti, figure con esperienza e manager a livello mondiale, nel loro percorso di crescita. Le attività sono state svolte in aule internazionali e multiculturali nelle quali sono state sviluppate competenze gestionali e tecniche strategiche per il Gruppo.

### ❑ *Percorsi di Sviluppo*

Ariston Thermo lavora ogni anno per delineare il percorso di crescita più adeguato per ciascun collaboratore, correlando alle competenze ed ai risultati raggiunti le attitudini ed il potenziale di sviluppo di ciascuno, grazie ad un processo annuale di valutazione (ad opera dei Comitati di Sviluppo) su più livelli e su tutti i mercati.

Il Piano ha avuto una durata inferiore ai 12 mesi dalla data di avvio della attività formative, ed essendo un Piano formativo di carattere interaziendale, è stata individuata come *capofila* l'Impresa Ariston Thermo Spa.

## 2. IL PIANO FORMATIVO

### 2.1 Finalità e obiettivi

*Realize Your Potential* è un piano formativo interaziendale rivolto ad un gruppo di circa 134 lavoratori dipendenti delle aziende *Ariston Thermo Spa* e *Thermowatt Spa*, che ha previsto le azioni formative riportate nella tabella sottostante.

Tabella1. Azioni formative previste nel Piano Realize Your Potential

<b>Titolo azione</b>	<b>Durata (ore)</b>	<b>Partecipanti</b>
BUSINESS COMPLEXITY ED.1	32	6
UNDERSTANDING BUSINESS COMPLEXITY ED.1	32	6
EXPLORING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ED.2	32	6
EXPLORING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ED.2	32	6
CUSTOMER FIRST ED.1	24	6
CUSTOMER FIRST ED.2	24	6
BUSINESS ECONOMICS ED. 2	20	6
BUSINESS ECONOMICS ED. 2	20	6
PRESENTATION SKILLS ED. 1	16	3
PRESENTATION SKILLS ED. 2	16	3
GREEN BELT TRAINING	40	5
COACHING INDIVIDUALE	12	1
COMUNICAZIONE EFFICACE	24	8
LINGUA INGLESE ED. 1	42	2
LINGUA INGLESE ED. 2	42	2
LINGUA INGLESE ED. 3	42	2
LINGUA INGLESE ED. 4	42	2
LINGUA INGLESE ED. 5	42	2
LINGUA INGLESE ED. 6	42	2
LINGUA INGLESE ED. 7	36	3
LINGUA INGLESE ED. 8	36	3

Titolo azione	Durata (ore)	Partecipanti
CORSO AZIONAMENTO MOTORI ED. 1	6	6
CORSO AZIONAMENTO MOTORI ED. 2	6	6
OFFICE ED. 1	6	3
OFFICE ED. 2	6	3
FORMAZIONE WCM ED. 1	8	3
FORMAZIONE WCM ED. 2	8	3
FORMAZIONE WCM ED. 3	8	3
FORMAZIONE WCM ED. 4	8	3
FORMAZIONE FORMATORI	16	6
COMUNICAZIONE EFFICACE	8	10
CORSO DI IDRAULICA ED ELETTROMECCANICA	24	6
DISEGNO TECNICO MECCANICO	8	4
CORSO AZIONAMENTO MOTORI AVANZATO	16	5
CONTROLLO REMOTO PLC	16	3

Da quanto emerso nel corso dell'intervista al *Referente del Piano*, le azioni formative erano mirate a diffondere contenuti professionali specifici per il target dei partecipanti individuato. Il piano formativo aveva dunque come obiettivo il consolidamento ed il potenziamento di alcuni strumenti e metodologie di lavoro utili alla crescita e al miglioramento professionale, sia essa in ambito tecnico/produttivo che nelle competenze di gestione dei processi aziendali.

In particolare, le azioni formative *"Understanding Business Complexity"* e *"Exploring Organizational Behavior"*, hanno coinvolto risorse neolaureate inserite in azienda da circa 6-12 mesi, con l'obiettivo di fornire loro conoscenze relative al settore di business e al funzionamento del Gruppo, nonché competenze di relazione e di cooperazione, abilità di comunicazione e presentazione in pubblico.

Altre azioni formative, rivolte a specialisti con almeno 4-5 anni di anzianità di servizio, come ad esempio: *"Customer First"*, *"Business Economics"* e quelle dedicate al *public speaking* (*"Presentation Skills"*), hanno invece supportato le giovani risorse in fase di sviluppo offrendo loro strumenti e competenze utili all'acquisizione di maggiore autonomia ed efficacia nel proprio ruolo.

Il Piano Formativo è inoltre intervenuto su competenze trasversali di comunicazione ed efficacia relazionale, dimostrando una forte attenzione al miglioramento continuo ed alla qualità e andando anche a lavorare su specifiche abilità professionali legate all'introduzione in Azienda di: *sistemi lean, Six Sigma e World Class Manufacturing*.

Il piano formativo voleva anche rispondere alle esigenze emerse dai *plant* produttivi, approfondendo tematiche specialistiche quali, ad esempio, il disegno tecnico, l'idraulica, l'azionamento motori e lo sviluppo web di interfaccia ai sistemi PLC.

Oltre a quanto detto è stata riservata una particolare attenzione ad alcuni strumenti collaterali all'attività produttiva, come ad esempio la lingua inglese e l'informatica.

## **2.2 L'analisi del fabbisogno**

L'analisi del Fabbisogno Formativo è stata svolta tenendo in considerazione, da un lato, quelle che erano le indicazioni in merito alla *strategia aziendale* e dall'altro le necessità emerse dagli stabilimenti (raccolte tramite *interviste e griglie strutturate*).

In generale, per quanto riguarda la strategia aziendale, nel corso dell'incontro di fine anno, il *CEO* mette in evidenza i risultati raggiunti dal Gruppo ed espone gli obiettivi strategici di breve e medio termine dell'Impresa. Queste indicazioni di business forniscono la visione complessiva di quelle che sono le esigenze dell'Azienda e, partendo da questa base, il *Dipartimento di Risorse Umane* ha il compito di declinare le necessità emerse in termini di fabbisogno formativo in relazione alle linee guide aziendali.

Nel caso del Piano in questione erano previsti sia percorsi formativi istituzionali sia percorsi formativi atti a soddisfare fabbisogni formativi specifici. Nel primo caso si è trattato di azioni che hanno avuto lo scopo di rendere autonomi i lavoratori nello svolgimento delle proprie attività. Questo, ad esempio, è il caso delle risorse neolaureate, per cui sono previste ogni anno attività standard con l'obiettivo di far comprendere loro la realtà organizzativa dell'Azienda e come si svolgono attività in team, andando a sviluppare cioè le competenze relazionali e comportamentali che l'azienda valuta e richiede come indice di successo.

## **2.3 Il coinvolgimento degli stakeholder**

Tra gli stakeholder del Piano Realize Your Potential figurano unicamente le *parti sociali*, coinvolte tramite contatti diretti. La realtà di Ariston prevede infatti la presenza di sindacati interni e consolidati rapporti con le OO.SS. che vengono interpellate rispetto alle esigenze formative aziendali e coinvolte in fase di sottoscrizione dell'accordo sindacale funzionale alla presentazione dei Piani.

## **2.4 La progettazione formativa**

La durata delle azioni formative è stata decisa in accordo con i diversi *provider* che si sono occupati dell'attività formativa sulla base dei contenuti da trattare, mentre la calendarizzazione è stata decisa autonomamente dall'Impresa, cercando di ottimizzare l'impegno dei docenti e dei discenti (che in molti casi appartengono ad unità produttive diverse dalla sede centrale).

## **2.5 Gli approcci didattici**

Nel piano in esame l'approccio didattico maggiormente utilizzato è stato quello della formazione in aula, essendo ritenuta la metodologia più congrua al raggiungimento degli obiettivi prefissati per ogni azione. All'interno di questa tipologia di formazione sono state previste però altre attività come ad esempio: business game, role play e visite in stabilimento allo scopo di fornire ai discenti un quadro completo di ciò che è l'attività svolta in azienda. Queste modalità sono state preferite perchè hanno un approccio più concreto e sono in grado di trasferire agli allievi competenze pratiche e pragmatiche, nonché una percezione diretta dell'attività produttiva che molto spesso non è conosciuta ai lavoratori indiretti.

## **2.6 La selezione ed il monitoraggio dei docenti**

L'Impresa conta su un network di *provider/società* con le quali collabora in maniera consolidata per la programmazione dell'attività formativa. I Responsabili della formazione possono dunque far affidamento su un ampio bacino di docenti, selezionando di volta in volta quelli che possono essere più adatti al tipo di attività da svolgere.

Nonostante il rapporto di fidelizzazione instaurato con tali professionisti, ogni qualvolta si presenta la necessità di programmare nuova formazione viene svolta un'attività preliminare finalizzata a conoscere il docente, tramite delle interviste strutturate, al fine di verificarne la preparazione in merito allo specifico argomento da trattare. Ad esempio nel Piano Realiza Your Potential sono state testate le conoscenze linguistiche dei docenti selezionati in quanto considerate abilità centrali, vista la presenza all'interno delle aule di uditori esterni proveniente da sedi estere.

## **2.7 Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti**

Per quanto riguarda il Piano in esame non sono state previste attività di monitoraggio delle conoscenze e valutazione degli apprendimenti.



Come emerso dall'intervista effettuata al referente della formazione, è nell'intenzione dell'Azienda elaborare un test di verifica degli apprendimenti da sottoporre ai discenti a partire dai prossimi anni.

## **2.8 Considerazione Riepilogative**

Da quanto emerso in sede di intervista al *Referente del Piano* risulta chiara l'importanza che riveste per il Gruppo la formazione dei propri collaboratori in un'ottica di crescita. Nel caso di Ariston l'attività formativa viene infatti attentamente programmata di anno in anno con una stretta connessione agli obiettivi strategici aziendali, chiaramente comunicati al Gruppo dai primi livelli aziendali.

Realize Your Potential, così come tutti i piani formativi finanziati dall'Azienda tramite Conto Formazione, prevede una serie di azioni formative riguardanti molteplici aree di intervento, volte a coinvolgere tutte le tipologie di collaboratori presenti in Azienda. Nel caso specifico dei neoassunti, vengono programmate lezioni finalizzate all'integrazione degli stessi nella realtà organizzativa dell'Impresa e all'accrescimento delle competenze specifiche possedute.

La totalità delle attività viene definita con il consenso dei sindacati interni ed esterni e programmata autonomamente mediante il ricorso a docenti di fiducia e, per la più parte, alle canoniche metodologie didattiche.

Al momento non sono presenti in Azienda metodologie di valutazione degli apprendimenti ma, data l'importanza che la formazione riveste per l'Impresa, è in programma la definizione di una griglia per il monitoraggio delle conoscenze.

### 3. IL PUNTO DI VISTA DELL'AZIENDA

#### 3.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Fondata negli anni Trenta da Aristide Merloni, *Ariston Thermo* è oggi un Gruppo a dimensione globale con una posizione di leadership nel mercato internazionale del comfort termico per ambienti domestici, commerciali e industriali. Nella tabella sottostante sono riportate tutte le tappe fondamentali della storia dell'Impresa.

Tabella 2. Tappe Significative del Gruppo<sup>1</sup>

Periodo	Evento
1930	Aristide Merloni fonda le <i>Industrie Merloni</i> nelle Marche (Italia) e inizia la produzione di bilance.
Anni '60	Con quasi 600 dipendenti e 5 stabilimenti, inizia la produzione di bombole per gas e scaldacqua elettrici. È in questa fase di intensa crescita che nasce il marchio <i>Ariston</i> .
Anni '70	L'Azienda diventa leader in Italia nel settore degli scaldacqua e si diffonde nei principali mercati dell'Europa Occidentale.
Anni '80	Già leader di mercato nel riscaldamento dell'acqua, l'Azienda entra nel settore del riscaldamento degli ambienti e inizia la produzione di caldaie.
Anni '90	Con l'apertura di filiali in Europa Orientale e in Asia, l'Azienda è ormai uno dei protagonisti mondiali nel riscaldamento dell'acqua e degli ambienti: è in questi anni, infatti, che acquisisce <i>Racold</i> , la più grande società di scaldacqua in India, e inaugura il primo stabilimento interamente di proprietà in Cina.
2001	Il Gruppo acquisisce società e marchi storici nel settore del riscaldamento e dei bruciatori: <i>Chaffoteaux</i> , <i>Elco</i> , <i>Cuenod</i> e <i>Rendamax</i> .
2005	L'Azienda apre un nuovo stabilimento a San Pietroburgo, Russia, e acquisisce <i>Ecoflam</i> , uno dei leader italiani nei sistemi di riscaldamento.
2008	Dopo l'acquisizione in Svizzera di <i>Termogamma SA</i> , specializzata nelle pompe di calore, il Gruppo apre il centro di competenza europeo per il solare termico in Italia.
2009	Il Gruppo adotta il nome <i>Ariston Thermo</i> ed è tra i leader mondiali nel settore del riscaldamento dell'acqua e degli ambienti con una gamma ormai completa di prodotti, sistemi e servizi.

<sup>1</sup> "La nostra storia - Ariston Thermo." <http://www.aristonthermo.com/it/Il-Gruppo/la-nostra-storia>.

2011	Con l'acquisizione di <i>Cipag SA</i> e <i>Domotec AG</i> , Ariston Thermo si conferma leader in Svizzera nella produzione, distribuzione e manutenzione di sistemi per il riscaldamento dell'acqua.
2013	Ariston Thermo perfeziona l'acquisizione di <i>DhE</i> , società italiana nel settore delle resistenze elettriche per applicazioni commerciali e industriali, e costituisce una <i>joint venture</i> per la produzione e la commercializzazione in Uzbekistan di sistemi di riscaldamento per uso domestico ad alta efficienza energetica.
2014	Entra in Ariston Thermo l'olandese <i>ATAG Heating</i> , brand di fascia alta nel settore del riscaldamento. Sono di quest'anno anche due importanti operazioni nei mercati a maggior crescita: l'acquisizione di <i>Heat TechGeysers</i> , secondo player nel mercato sudafricano degli scaldacqua, e l'inaugurazione di un nuovo stabilimento in Vietnam, all'avanguardia nella produzione di scaldacqua elettrici.
2015	Il Gruppo costituisce la nuova consociata Ariston Thermo Indonesia ed entra nel mercato danese con l'acquisizione di <i>Gastech-Energi A/S</i> . Acquisisce anche <i>SPM</i> , azienda francese di bruciatori e componenti. In occasione dei 20 anni di presenza in Russia viene inaugurato un nuovo polo logistico a San Pietroburgo.
2016	Ariston Thermo continua il suo percorso di crescita, sia tramite acquisizioni sia col raggiungimento di traguardi importanti in siti storici: il marchio <i>NTI</i> , leader in Canada e tra i leader negli USA nel settore delle caldaie a condensazione, entra a far parte del Gruppo con prodotti e servizi rinomati per qualità e affidabilità; in Italia, gli stabilimenti di Arcevia e Osimo ottengono l'ambita medaglia di bronzo del World Class Manufacturing.
2017	<i>Laurent Jacquemin</i> assume la carica di Amministratore Delegato del Gruppo. Nasce ad Agrate, in Italia, Ariston Thermo <i>Innovative Technologies</i> , un polo di ricerca per soluzioni all'avanguardia sul mercato globale del comfort termico. Gli investimenti di Ariston Thermo proseguono con l'acquisizione di <i>HTP</i> , un marchio solido sul mercato americano del comfort termico ad alta efficienza, e di <i>Atmor</i> , azienda israeliana che distribuisce i suoi scaldacqua elettrici istantanei in 40 Paesi del mondo. Ariston Thermo apre anche un nuovo sito produttivo in Tunisia.

Il Gruppo opera nel settore della *Fabbricazione di altre apparecchiature elettriche nca*, codice ATECO 27.90.09. Il settore in cui opera l'Impresa è stazionario e non è caratterizzato da una elevata concorrenza tra agenti; in tale contesto l'innovazione tecnologica rappresenta una leva essenziale per accrescere la propria competitività.

### 3.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

In linea generale, gli obiettivi aziendali possono essere sintetizzati nella ricerca di un *maggior fatturato* e di una *maggior redditività*. Al fine di raggiungere tali obiettivi, il Gruppo ha già da tempo implementato differenti innovazioni tecnologiche riconducibili a quelle previste da Industria 4.0 tra cui: *PLC (Controllo Logico Programmabile)*, *MES (Manufacturing Execution System)* e *Pick to light/ Put to light*.

Inoltre, Ariston Thermo, applica nei suoi stabilimenti la metodologia *World Class Manufacturing* per migliorare costantemente la produttività e garantire la qualità dei prodotti e dei servizi, come anche la sicurezza ed il rispetto per l'ambiente<sup>2</sup>.

Questa metodologia, introdotta a partire dal 2010, è oggi operativa in 13 stabilimenti ed offre un sistema integrato di strumenti standardizzati, progettato per uniformare i processi eliminando gli sprechi e migliorando la qualità, la sicurezza, il rispetto per l'ambiente e il coinvolgimento delle persone. Il WCM è un programma in continua evoluzione, oggi esteso anche alla logistica distributiva, che consente non solo di migliorare il livello di servizio attuale, ma anche di avere una visione e delle prospettive di medio e lungo termine, in sintonia con le future sfide industriali.

L'applicazione del World Class Manufacturing passa attraverso un uso efficace dell'automazione e il miglioramento costante di tutti i processi, all'insegna della qualità, dell'ambiente e della sicurezza. Due esempi di *best practice* in questo senso sono i robot collaborativi che lavorano in sinergia con gli operatori, quindi non più in un ambiente chiuso, e l'introduzione di tute di acquisizione cinematica *real time* per registrare i dati dei movimenti umani e contribuire a migliorare l'ergonomia.

I principali vantaggi del WCM in Ariston Thermo:

- ❑ Prodotti e servizi di qualità con risposte immediate ai clienti
- ❑ Migliore formazione degli operatori e un ambiente più confortevole e sicuro
- ❑ Sensibile riduzione dell'impatto ambientale degli stabilimenti
- ❑ Monitoraggio sistematico dell'efficienza energetica degli stabilimenti
- ❑ Ottimizzazione dell'approvvigionamento delle materie prime, delle rotazioni di magazzino e dei turni di lavoro
- ❑ Movimentazione interna delle materie prime più efficace e trasporti esterni più efficienti

---

<sup>2</sup> "World Class Manufacturing - Ariston Thermo." <http://www.aristonthermo.com/it/Efficienza-Energetica/world-class-manufacturing>.

### **3.3 Profili professionali e competenze professionali con maggiore impatto sugli obiettivi aziendali**

Per ciò che riguarda gli obiettivi strategici e le *Innovazioni 4.0*, introdotte negli ultimi anni dall'Impresa, è risultato fondamentale prevedere diversi percorsi formativi volti ad allineare le competenze possedute dai collaboratori a quelle richieste dai cambiamenti in atto. In questa ottica la formazione che il Gruppo eroga annualmente coinvolge in primo luogo i responsabili di produzione: la formazione ricevuta da questi soggetti ha riguardato diversi ambiti (tra cui anche temi legislativi, relativi ai requisiti per l'innovazione 4.0 come ad esempio l'ammortamento degli impianti) al fine di fornire una panoramica generale delle tematiche relative all'Industria 4.0 e delle aree di applicazioni possibili.

In secondo luogo la formazione ha riguardato i collaboratori della produzione, per i quali sono state previste attività relative, ad esempio, alla manutenzione dei robot ed alle metodologie di esecuzione della perizia di una macchina.

Come evidenziato nel capitolo 2, sono state poi programmate attività formative per tutte le professioni tecniche presenti in Azienda, siano esse junior o senior, poichè rientra nella visione dell'Azienda pensare che ciascun collaboratore sia determinante per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

### **3.4 La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi**

Per quanto riguarda il Piano in esame erano previste diverse azioni formative che possono essere suddivise in tre categorie:

#### **❑ *Azioni rivolte ai neo laureati assunti da 6/12 mesi***

Lo scopo di queste azioni era di fornire a queste giovani risorse le competenze ritenute fondamentali dall'Impresa, come ad esempio la capacità di lavorare in team, e far conoscere loro la realtà aziendale.

#### **❑ *Azioni rivolte a risorse da alcuni anni in Azienda***

Queste azioni formative, rivolte a specialisti che già da anni operano in azienda, avevano lo l'obiettivo di migliorare le performance degli stessi.

#### **❑ *Azioni formative di tipo tecnico***

Questa tipologia di azione formativa altamente tecnica è andata a soddisfare le necessità emerse all'interno degli stabilimenti produttivi, date dall'ordinaria attività lavorativa e dalle innovazioni tecnologiche poste in essere.

### **3.5 La partecipazione al piano: i risultati percepiti**

Come emerso in sede di intervista al Responsabile diretto dei lavoratori, è possibile riscontrare un miglioramento della performance individuale dei partecipanti in termini di capacità comunicativa, lavoro in gruppo, problem solving e capacità decisionale.

Per la parte relativa alle competenze tecniche/informatiche e linguistiche, non essendoci un'attività di monitoraggio delle competenze acquisite post-formazione, risulta difficile valutare concretamente l'aumento delle conoscenze possedute.

Allo stesso modo, il Responsabile intervistato evidenzia la complessità nel valutare il ritorno economico degli investimenti fatti nell'attività formativa e auspica la creazione di un indicatore di risultato in tal senso.

### **3.6 Considerazioni riepilogative**

Nel caso del Piano "*Realize Your Potential*" Ariston aveva deciso di programmare la più parte della formazione aziendale, ad eccezione di quella obbligatoria prevista dalla normativa sulla sicurezza, a supporto del raggiungimento degli obiettivi strategici promossi dalla Direzione.

In tal senso, gli interventi formativi sono stati diretti ai neoassunti, a lavoratori con una media anzianità aziendale e al personale degli stabilimenti, al fine di perseguire diversi risultati: nel primo caso si è trattato di fornire alle nuove risorse gli elementi necessari alla conoscenza della realtà aziendale ed all'accrescimento delle competenze base possedute; nel secondo caso si è assolta la necessità di un incremento delle competenze trasversali possedute dai collaboratori già presenti in azienda; per l'ultima categoria di lavoratori la formazione è stata necessaria al fine di allineare le competenze possedute con le innovazioni tecnologiche implementate e/o con i cambiamenti organizzativi effettuati in produzione.

Dall'intervista al Responsabile diretto dei lavoratori emerge come i risultati attesi dall'attività formativa siano stati confermati dall'attività post-formazione, in quanto è stato possibile riscontrare un aumento delle competenze dei collaboratori e, di conseguenza, un miglioramento della prassi organizzativa.

Si evidenzia però la necessità di convertire la percezione qualitativa del miglioramento della performance degli allievi in un indicatore economico che mostri l'effettiva efficacia dell'investimento effettuato nell'attività formativa.

## 4. LE ATTIVITÀ' FORMATIVE DEL PIANO

### 4.1 Il punto di vista del referente aziendale della formazione

Nella convinzione che la qualità e l'energia delle persone siano il vero motore della propria crescita, il Gruppo Ariston Thermo continua a promuovere con determinazione la volontà di investire nello sviluppo delle risorse interne. In questo senso, Il Gruppo, eroga circa 150.000 ore di *training* ogni anno ed ha sviluppato programmi formativi che si pongono l'obiettivo di rafforzare le competenze rilevanti per lo sviluppo del *business* e della cultura organizzativa. Lavorando sullo sviluppo di competenze gestionali, professionali e tecniche, Ariston Thermo Spa e Thermowatt Spa si pongono l'obiettivo di supportare tanto le risorse con minore esperienza professionale quanto coloro che si accingono ad affrontare importanti sfide di crescita professionale e di business.

Quanto detto nell'ambito dello sviluppo del personale, secondo ciò che è emerso nel corso dell'intervista al *Referente Aziendale della Formazione*, prevede in primo luogo un'attività annuale di mappatura delle competenze e del potenziale delle risorse umane interne all'Impresa, denominata *HR Mapping Process* e realizzata su scala Mondiale (cioè rivolta a tutto il personale Ariston presente nei 26 stabilimenti). Questa attività, che solitamente inizia nel mese di Aprile e termina in Giugno, vede il suo atto conclusivo nell'ambito dei *Comitati di Sviluppo* organizzati dall'Impresa. Il processo di mappatura ha lo scopo di *misurare* il potenziale delle risorse attraverso dei colloqui con gli *HR Manager* (Responsabili di Linea) al fine di valutare le competenze dei collaboratori, misurando il potenziale degli stessi e verificando la presenza di fabbisogni formativi. Successivamente, vengono valutati gli strumenti più coerenti allo sviluppo degli individui quali la formazione d'aula, job rotation o attività di coaching.

Da questo processo viene realizzato un *menù* di possibili attività formative all'interno del quale si possono trovare diverse azioni, tra cui quelle *Istituzionali* che vengono offerte a livello di *corporate* e quelle concordate con gli *HR Manager* relativamente ai fabbisogni formativi specifici emersi nei *plant*.

Nel caso dell'attività formativa istituzionale (ovvero corsi manageriali e/o rivolti ai nuovi entrati), la progettazione viene rivisitata di anno in anno tenendo in considerazione i *feedback* ricevuti in merito ai corsi svolti negli esercizi precedenti. Per quanto riguarda invece le richieste formative relative a specifiche esigenze emerse negli stabilimenti, la progettazione viene sviluppata prevalentemente dai Responsabili di Linea a seconda delle attività formative scelte.

Nel caso del Piano Formativo *Realize your Potential* sono state previste sia attività *istituzionali* che attività volte a soddisfare fabbisogni specifici individuati insieme agli *HR Manager* di Linea, come ad esempio le attività relative al progetto WCM. Per quanto riguarda la formazione istituzionale i *Responsabili delle Risorse Umane* si sono incaricati della progettazione del percorso, mentre, nel caso della formazione richiesta dallo stabilimento la progettazione è stata svolta dai Responsabili

di Linea. Il *Dipartimento di Risorse Umane* in questo ultimo caso, una volta recepito il fabbisogno formativo proveniente dal *plant*, ha collaborato con i Responsabili di Linea nella valutazione delle offerte dei fornitori circa il tipo di formazione necessaria e ha supportato gli stessi nell'ottenimento del finanziamento dell'azione.

Da quanto emerso nel corso dell'intervista, il *Management* di primo livello non ha partecipato alla selezione delle attività formative oggetto del Piano, pur essendo promotore degli argomenti da trattare nel corso della formazione. Molte figure manageriali sono state però coinvolte all'interno dei percorsi formativi con testimonianze volte a supportare l'attività stessa. Questo momento è risultato essere importante per molti partecipanti che hanno così avuto la possibilità di interfacciarsi con i loro diretti responsabili, condividendo con loro la strategia aziendale.

I lavoratori non hanno partecipato direttamente alla selezione delle attività formative, ma è stato riservato loro la possibilità di richiedere al proprio responsabile di potersi iscrivere ad alcune di quelle visibili all'interno di tale piattaforma.

Quanto detto è dovuto al fatto che alcuni percorsi formativi, come ad esempio quello rivolti ai neolaureati, hanno coinvolto tutti i soggetti rientranti all'interno di una determinata categoria di lavoratori (ad esempio tutti i collaboratori entrati in azienda da 6/12 mesi), mentre per altre azioni formative sono stati selezionati solo un numero ristretto di partecipanti. In questi casi, alcuni lavoratori che non rientravano tra quelli selezionati per l'attività, ma che ritenevano la loro partecipazione funzionale alla propria mansione, hanno sollecitato l'HR Manager affinché li inserisse nella lista dei partecipanti.

Inoltre, durante l'intervista effettuata al Responsabile della formazione, è stata sottolineata l'attenzione riservata alla motivazione dei partecipanti, soprattutto nel caso della formazione istituzionale che è una decisione imposta mediante una metodologia *top-down*. A tale scopo, una volta definita la lista dei partecipanti a ciascun azione, è stata comunicata la decisione al responsabile delle risorse coinvolte, che a sua volta ha condiviso la scelta con il soggetto in questione, e solo successivamente è stato recapitato l'invito. In questo caso il responsabile ha incentivato la *persona* motivandogli la necessità della sua partecipazione all'azione. Tale prassi ha lo scopo sia di garantire la partecipazione motivata del collaboratore che la possibilità per il responsabile di organizzare la sua area in base alle assenze programmate.

A margine dell'attività formativa svolta, l'HR Manager ha sottoposto ai partecipanti un questionario volto ad indagare l'indice di gradimento degli allievi rispetto all'attività formativa svolta, andando così ad esplicitare un indicatore della soddisfazione delle risorse coinvolte.

#### **4.2 Il punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato**

Secondo quanto emerso dalle interviste sottoposte ad un campione di lavoratori scelti tra i beneficiari delle differenti azioni formative, i docenti scelti dall'Impresa sono risultati essere più che adeguati al ruolo affidatogli. In particolare, è possibile affermare che gli esperti siano stati in



grado di adeguare l'attività alle specifiche esigenze del contesto lavorativo in oggetto mediante una modalità didattica coinvolgente, caratterizzata dall'utilizzo di esempi concreti relativi alla vita organizzativa. Anche a livello *pratico – organizzativo*, gli allievi hanno ritenuto che l'organizzazione del corso sia stata efficiente, essendo lo stesso composto da un monte ore complessivo adeguato alle nozioni da trasmettere e che al tempo stesso abbia consentito ai partecipanti lo svolgimento della propria attività lavorativa.

Essendo il Piano in esame composto da differenti azioni formative risulta opportuno differenziare le opinioni raccolte nel corso delle interviste sottoposte ai partecipanti a seconda della formazione ricevuta:

❑ *Presentation Skill*

La partecipazione all'attività formativa ha consentito ai partecipanti lo sviluppo di nuove competenze applicabili al contesto lavorativo. Nello specifico, quanto appreso in sede di formazione ha consentito ai discenti di approfondire concetti fondamentali sia in merito alla realizzazione di presentazioni di prodotti maggiormente incisive, sia relative alle modalità di esposizione, soprattutto nei casi in cui le stesse trattano di concetti tecnici di difficile comprensione. Inoltre, da quanto emerso durante le interviste sottoposte ad un campione di partecipanti alla formazione, è risultato utile quanto appreso in merito al corretto approccio con una platea durante uno *speech*.

❑ *Lingua Inglese*

La partecipazione all'attività formativa ha consentito, in quasi tutti i casi esaminati, lo sviluppo di nuove competenze applicabili al contesto lavorativo. In primo luogo gli intervistati avevano la necessità di approfondire alcune tematiche relative alla lingua inglese al fine di interagire in maniera più efficace con i propri colleghi nei dipartimenti esteri e riuscire ad essere più concreti nello svolgimento delle riunioni in lingua. Quanto appreso in sede di formazione ha favorito il perseguimento degli obiettivi aziendali in termini di efficienza, essendo migliorata la comunicazione tra i diversi stabilimenti. I discenti risultano ora in grado di predisporre tutta la documentazione necessaria in lingua Inglese e risulta essere più efficace ed efficiente la comprensione delle necessità dei colleghi stranieri.

❑ *Customer First*

La partecipazione all'attività formativa ha consentito lo sviluppo di nuove competenze applicabili al contesto lavorativo atte a rafforzare alcuni concetti, come ad esempio l'organizzazione del lavoro secondo una gerarchia di priorità, cioè tenendo in considerazione ciò che dà maggior valore aggiunto rispetto al totale delle attività svolte. Riguardo al ruolo professionale dei partecipanti, le conoscenze acquisite sono risultate utili alla comprensione delle esigenze dell'interlocutore con il quale i collaboratori si trovano ad interfacciarsi in modo da soddisfarne i bisogni al meglio.

❑ *Comunicazione efficace*

La partecipazione all'attività formativa ha consentito lo sviluppo di nuove competenze applicabili al contesto lavorativo come ad esempio: gestire la presentazione durante i meeting, gestione del tempo, veicolare i messaggi chiave, omogeneità delle *slide* e coerenza delle stesse.

❑ *Green Belt Training*

La partecipazione all'attività formativa ha consentito lo sviluppo di nuove competenze applicabili al contesto lavorativo relativamente al monitoraggio delle carte di controllo dei processi dei fornitori. Riguardo ai ruoli professionali quanto appreso in sede di formazione è risultato essere fondamentale dal momento in cui le nuove conoscenze acquisite sono state applicate nei processi di fornitori, favorendo lo sviluppo di nuove prassi. Ciò che ha maggiormente favorito l'attività lavorativa sono state le tecniche di *problem solving*, che hanno permesso ai discenti di comprendere un differente approccio.

❑ *Formazione WCM*

La partecipazione all'attività formativa ha consentito lo sviluppo di nuove competenze essendo la stessa volta a diffondere le conoscenze relativamente al WCM. L'obiettivo dell'azione formativa era dunque quello di fornire ai partecipanti strumenti che permettessero loro di mettere in pratica determinate attività negli stabilimenti. In merito ai ruoli professionali, è stata utile la conoscenza degli strumenti trasversali in quanto tali, cioè comprendere le potenzialità del WCM. Le conoscenze acquisite relativamente al WCM hanno agevolato le iniziative a livello pratico nei *plant* ed ha permesso di raggiungere gli obiettivi aziendali in merito a: efficienza della manodopera, controllo assenteismo e gestione degli stock di magazzino.

❑ *Understanding Business Complexity*

Il collaboratore intervistato ha partecipato ad un'azione formativa cui tematica principale era la Finanza Aziendale. Pur riconoscendo l'importanza di queste tematiche per la vita aziendale, non ha riscontrato un'applicazione diretta di quanto appreso nella sua attività quotidiana svolta principalmente nel dipartimento IT.

### **4.3 Considerazioni riepilogative**

In conclusione è possibile affermare che la progettazione del Piano *Realize Your Potential* ha consentito al gruppo Ariston di intraprendere un percorso formativo di ampio raggio, necessario per adeguare le competenze dei lavoratori agli standard imposti dalla strategia aziendale.

L'attività di progettazione svolta dall'HR risulta assolutamente efficace a partire da un'attenta analisi dei fabbisogni formativi, calendarizzata con tempistiche e modalità idonee a recepire le necessità di tutto il gruppo. Anche l'attività di progettazione in senso stretto, compresa la decisione di condividere le scelte con gli allievi selezionati così da motivarli, viene svolta in maniera consapevole e finalizzata a garantire l'efficacia delle attività svolte.

Per ciò che riguarda i contenuti dell'attività formativa svolta, si è riscontrato sia nell'intervista al Responsabile della formazione sia in quella fatta ai lavoratori un elevato grado di soddisfazione rispetto al livello delle competenze acquisite e la loro contestualizzazione all'interno dell'organizzazione.

Entrambe le figure hanno sottolineato la forte interazione tra discenti ed esperto ed il taglio pratico dato alla formazione come elemento significativo che ha permesso di sviluppare nuove conoscenze direttamente applicabili nella quotidianità e un conseguente miglioramento della propria performance.

## 5. CONCLUSIONI

Dall'analisi effettuata mediante interviste rivolte al Referente del Piano, ai primi livelli aziendali, al Responsabile della Formazione interno e ai lavoratori stessi che hanno partecipato al Piano formativo "Realize Your Potential", è emerso come Ariston ponga particolare attenzione alla formazione dei propri collaboratori, concentrandosi sulle politiche di sviluppo per i neo-assunti.

Come dimostrato dai dati disponibili nel Dataset Fondimpresa, le politiche attive destinate ai *giovani*, intesi come neolaureati o neodiplomati che si apprestano ad entrare nel mondo del lavoro, sono spesso attività marginali nelle decisioni strategiche delle Imprese, soprattutto per quelle di piccole o medie dimensioni. Questo avviene perchè è difficile immaginare il ritorno economico di tale investimento, soprattutto se in un'ottica di breve-medio periodo.

Ariston, al contrario, sembra essere estremamente consapevole della necessità di supportare i nuovi ingressi mediante un percorso formativo volto alla crescita delle loro competenze e all'integrazione in una nuova realtà organizzativa. Tale attività infatti non è stata unicamente prevista per il piano "Realize Your Potential", ma è piuttosto una procedura strutturata e collaudata, che viene programmata da diversi anni e rientra a tutti gli effetti nelle attività istituzionali previste dal piano formativo aziendale. Nella sua elaborazione viene tenuto in considerazione il fatto che, verosimilmente, si tratta del primo approccio delle risorse all'interno di un'Impresa e pertanto queste devono essere maggiormente guidate nell'inserimento non solo sotto un aspetto tecnico, ma anche motivazionale.

La procedura di organizzazione della formazione aziendale ha inizio con la fase di analisi dei fabbisogni formativi, che avviene contestualmente alla condivisione, da parte dei primi livelli aziendali, degli obiettivi strategici dell'Impresa. Questi infatti sono la base di partenza per capire quali sono le competenze necessarie da ricercare o accrescere al fine di supportare la strategia dell'Impresa per l'anno a venire. Tali indicazioni di business forniscono la visione complessiva di quelle che sono le esigenze dell'Azienda e, partendo da questa base, il *Dipartimento di Risorse Umane* ha il compito di declinare le necessità emerse in termini di fabbisogno formativo in relazione alle linee guide aziendali.

A supporto di tale analisi, per le attività non istituzionali che andranno comunque a completare il piano formativo, le risorse umane predispongono interviste e griglie strutturate da far compilare ai responsabili di stabilimento così da poter cogliere anche le esigenze tecniche del lato produzione.

Come emerso nel corso delle interviste, anche l'attività di progettazione in senso stretto è funzionale alle esigenze dell'Impresa e, soprattutto, alle indicazioni ricevute dai diretti responsabili dei collaboratori che vi andranno a partecipare.

Le varie azioni formative che fanno parte del piano vengono infatti progettate dopo aver individuato con i Responsabili diretti le tipologie di conoscenze da trasmettere, il personale da coinvolgere e il periodo migliore per svolgerle.

Compito delle sole Risorse Umane, invece, è la scelta del docente, frutto di rapporti di fidelizzazione consolidati nel tempo e di un'attenta analisi dei cv per valutarne esperienze pregresse, competenze e capacità di adattamento dei contenuti alla realtà aziendale. Insieme a questo, viene definita la calendarizzazione dei corsi e gli approcci didattici da utilizzare per rendere il corso più efficace.

A tal proposito, come emerge dall'intervista al referente del piano, un'importante attenzione viene riservata all'utilizzo di metodologie di apprendimento innovative e coinvolgenti; nel caso del Piano "Realize Your Potential" la maggior parte delle ore formazione sono state svolte mediante la classica lezione d'aula frontale, coinvolgendo anche i manager dell'Azienda quali testimoni di esperienze dirette volte a far conoscere l'Impresa e tutti i suoi processi. Per rendere l'attività coinvolgente, sono stati poi inserite attività di business game, role playing e teambuilding, volti all'accrescimento anche di competenze soft e a motivare ulteriormente i partecipanti.

È proprio la motivazione degli allievi che risulta essere un aspetto di fondamentale importanza per l'Azienda; dalle interviste è infatti emerso che il dipartimento Risorse Umane decide di coinvolgere preliminarmente i responsabili dei lavoratori, affidando loro il compito di informare i diretti interessati dell'attività formativa in programma per loro. In questo modo si crea un momento di confronto one to one che permette di spiegare le motivazioni e le finalità della partecipazione al corso, facendo sentire i collaboratori parte integrante del sistema e motivandoli ad una partecipazione attiva.

Altra prassi considerata interessante per la motivazione dei neoassunti è la possibilità concessa loro di richiedere l'autorizzazione a poter partecipare ad alcuni dei corsi in programma se funzionali alla propria attività lavorativa, anche se inizialmente non rientrano tra gli allievi previsti per lo stesso. A parere del responsabile interno della formazione, questa possibilità responsabilizza le nuove risorse e, a seguito dell'accoglimento della richiesta, genera commitment con l'Impresa.

A conclusione dell'attività di monitoraggio svolta, è poi possibile confermare l'efficacia del conto formazione come mezzo volto ad agevolare la diffusione della prassi formativa all'interno delle Imprese; dalle interviste emerge la soddisfazione di tutte le figure coinvolte, dai primi livelli aziendali agli allievi. Tra gli aspetti che maggiormente soddisfano i fruitori del conto formazione troviamo la possibilità di programmare autonomamente la formazione interna e l'autonomia decisionale rispetto alle tempistiche, alla scelta del docente e al numero degli allievi.

Al contrario, è stato evidenziato nel corso delle interviste come Fondimpresa, seppur strumento di grande aiuto nella programmazione e nel finanziamento della formazione, alle volte non sia in grado di alleggerire le procedure burocratiche che la contraddistinguono in favore di un processo più snello e reattivo ai cambi di programma e/o al mutamento delle esigenze delle Imprese.

Sommariamente, l'attività svolta da Fondimpresa risulta essere comunque efficace nel suo intento di favorire la diffusione della formazione nel territorio, ma suscettibile di miglioramenti rispetto alle tempistiche di realizzazione per garantire una maggiore rispondenza alle tempistiche delle Imprese.