



Report di Monitoraggio Valutativo

Azienda:

SIDERALBA SpA

Ambito Tematico Strategico:

COMPETITIVITÀ

Titolo Azione Formativa

Intervento di outdoor

Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo

Sommario

1. INTRODUZIONE	3
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	7
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	9
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	10
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione	10
2.3.2 Impatto della formazione	11
2.4 Considerazioni riepilogative	13
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	14
3.1 L'analisi del fabbisogno	14
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	16
3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	16
3.4 Considerazione riepilogative	18
4. Conclusioni	20
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	20
4.2. Le buone prassi formative aziendali	20
4.3 Conclusioni	21

1. INTRODUZIONE

L'individuazione di un panel ristretto per un'analisi approfondita della formazione aziendale in Campania è parte del programma di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa che a partire dal 2018 il Fondo realizza in partnership con l'INAPP, l'Istituto preposto all'osservazione dell'evoluzione della Formazione Continua e afferente all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro (ANPAL). Questo panel è composto dalla SIDERALBA SpA e da altre nove aziende della Campania. Scopo di questa parte del Monitoraggio Valutativo è esplorare contesti, dinamiche e rapporti di causa-effetto che intercorrono tra formazione e innovazione tecnologica nelle aziende, anche laddove la classificazione della formazione pone l'accento sulla competitività.

Il sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa coinvolge tutte le regioni sulla base di un apparato metodologico comune. In questo quadro, l'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale di Fondimpresa, determinando i criteri di scelta, seleziona un numero ristretto di aziende nell'ambito di un più vasto campione coinvolto in un'indagine CAWI online che include diversi settori ed è distribuito tra le cinque province della Campania.

La finalità di questa parte del Monitoraggio Valutativo è di realizzare studi di caso sulle singole aziende, attraverso interviste sul campo e la rilevazione di dati, restituendo un report per ciascuna realtà, per procedere poi a un'analisi comparativa di livello regionale che consenta di individuare quale supporto pervenga dalla formazione - e con quali modalità - alle aziende e ai lavoratori coinvolti nella formazione continua in funzione degli attuali investimenti e processi di innovazione tecnologica e organizzativa, con particolare attenzione a quelli legati alla trasformazione digitale.

La ricerca in Campania, muove dalle conclusioni delle analisi realizzate dall'OBR Campania negli anni precedenti, da cui emerge un'evoluzione della formazione che va focalizzandosi sempre più su argomenti a supporto del cambiamento organizzativo. Nella nicchia della formazione per l'innovazione, infatti, questa viene principalmente declinata con i temi e le parole dei Sistemi di qualità e dell'integrazione dei Sistemi, degli standard certificabili e abilitanti per l'impresa (qualità, sicurezza, ambiente, ecc.); emergono, inoltre, con crescente frequenza attività formative che richiamano paradigmi, modelli e strumenti della *lean organization*, come l'approccio *kaizen* o le soft skill a supporto dei cambiamenti organizzativi e tecnologici.

Il piano di ricerca mira ad approfondire particolarmente la formazione in riferimento all'innovazione tecnologica 4.0 e ai contesti aziendali in cui si realizza. È stata perciò operata una selezione di aziende basata sulle parole chiave utilizzate nella formazione aziendale, facendo ricorso a una procedura di linguistica computazionale, già utilizzata dall'OBR Campania; si è infatti tenuto conto della presenza, nei titoli delle azioni formative, di parole e/o sintagmi riconducibili al vocabolario dell'innovazione tecnologica, ovvero di altre espressioni che possano indurre a ipotizzare una connessione con i fattori tecnologici abilitanti dell'Industria 4.0 e dell'innovazione organizzativa e di mercato.

Filtrando diversi indicatori, la SIDERALBA SpA, appartenente al gruppo Rapullino-Sideralba, viene intercettata come azienda di particolare interesse per questo studio in quanto si colloca nella fascia di imprese, con un organico di circa 600 dipendenti, unitamente ad altre due aziende del panel di 10 aziende rientra per numero di addetti nella classe delle Imprese di Grandi dimensioni. Per la

composizione del panel, si è considerata anche la collocazione geografica con la copertura delle cinque province, tra cui quella di Napoli 60% aziende regione, dove è situata la SIDERALBA.

Molto limitata è la presenza nel panel di piccole imprese. Non emerge, infatti, dal database di Fondimpresa relativo alla formazione realizzata in Campania nel 2018 un'effervescenza terminologica verso il *digital* delle aziende di piccole dimensioni (fino a 49 addetti), benché queste abbiano dato vita nel 2017 a un'impennata di acquisti nel mercato digitale. Si rileva così un'apparente aporia tra questo dato e la scarsa presenza a livello regionale di aziende di piccole dimensioni che abbiano realizzato azioni formative in cui rientrassero le parole chiave dell'innovazione 4.0. Ciò conferma una predilezione di questa tipologia di investitori verso i beni materiali che in questo caso comprendono sia hardware che software, a discapito di quelli immateriali (come la formazione e altri servizi), dando vita a una dinamica che comporta in genere un forte sotto utilizzo dei primi.

Nel piano formativo di SIDERALBA non si riscontra la presenza di termini e sintagmi di elevata specializzazione per il settore industriale, ma nel titolo dell'azione formativa campionata si riscontra un termine di raro utilizzo e si ipotizza che una formazione di questo tipo sia riconducibile a un contesto in cui siano presenti fattori abilitanti dell'innovazione 4.0. Lo studio intende verificare se questo sia un caso in cui la formazione attraverso questa tematica sia riconducibile all'innovazione 4.0.

I fattori abilitanti dell'innovazione 4.0, individuate da McKinsey&Co e fatte proprie anche dal Piano Industria 4.0 sono nove: l'Internet delle Cose, il Cloud, i Big Data e gli Analytics, la Simulazione, la Cybersecurity, la Realtà Aumentata, la Manifattura Additiva, la Robotica e l'Automazione Avanzata, l'Integrazione Orizzontale e Verticale. Si riferiscono a un sistema produttivo caratterizzato dalla servitizzazione del manifatturiero e dalla industrializzazione dei servizi.

Una correlazione può emergere qualora si possa associare questo tipo di formazione a processi di innovazione organizzativa e soprattutto tecnologica che richiamino il dizionario dell'innovazione 4.0 nella restituzione di quell'esperienza da parte degli attori che vi hanno partecipato.

Per analizzare la relazione tra formazione e innovazione, infatti, in via preliminare, si è proceduto a un'analisi terminologica, confrontando i termini utilizzati nel mercato digitale e quelli utilizzati nella formazione aziendale.

Per quanto riguarda la formazione, si è proceduto a determinarne il corpus linguistico, computando i termini contenuti nei titoli delle azioni formative delle aziende presenti nel campione esteso. Non è stata considerata la sola innovazione digitale, in quanto questo è un ambito di innovazione trasversale a tutti gli ambiti produttivi o di ricerca. Per quanto riguarda ambiti di innovazione tecnica o scientifica, non rientranti nel digitale, sono stati considerati lemmi e locuzioni caratterizzati da un forte livello di specializzazione, come ad esempio quelli delle biotecnologie o della sanità. Per evidenziare l'eventuale relazione tra innovazione e formazione ad hoc, sono anche state considerate espressioni particolarmente originali o contenenti termini "rari" che cioè non si ripetono nei titoli delle azioni formative.

Il corpus linguistico di riferimento per l'innovazione digitale, è stato ottenuto filtrando locuzioni e lemmi di due studi di settore, riferiti all'innovazione digitale: *Il digitale in Italia*¹; e *Il mercato ICT e l'evoluzione digitale in Italia*².

Dai due studi focalizzati sulla trasformazione digitale sono stati filtrate parole chiave, locuzioni o lemmi specificamente attinenti alle tecnologie digitali; ne sono state contate: 381 nello studio ANITEC-ASSINFORM e 365 in quello ASSINTEL, per un totale di 675 espressioni univoche, la differenza è data da espressioni ripetute nell'insieme dei due testi. Questo repertorio, in cui sono compresi anche sigle e codici gergali, locuzioni tecniche specifiche composte da più parole, costituisce un metatesto in cui gli elementi sono stati riportati per tutte le volte che apparivano in ciascuno dei due studi.

Questo metatesto è il risultato di un lavoro di sottrazione dai testi originali, eliminando articoli, preposizioni, avverbi, verbi necessari alla costruzione del testo, ma privi di una marcata specificità. Non sono cioè state considerate parole aspecifiche, pur se ricorrenti con elevata frequenza, come ad esempio la parola *nuovo* nelle sue declinazioni. Il metatesto è stato analizzato con la piattaforma Textalyser che consente un'analisi computazionale delle occorrenze. La frequenza con cui una parola appare in un testo è indice della sua rilevanza nell'ambito dello stesso. Il testo analizzato è stato spogliato degli elementi sintattici che sorreggono il discorso in modo da far emergere le parole chiave. Il metatesto risulta pertanto costituito solo da alcune parti del discorso: nomi e sintagmi significanti in ambito tecnologico. L'analisi computazionale rileva l'*occorrenza*, cioè quante volte una data parola viene usata, la sua *frequenza* percentuale e la *prominenza*, cioè la sua posizione nell'espressione in cui è contenuta³; nella tabella 1 sono riportate le parole dell'innovazione digitale, più frequenti nei due testi citati.

Questi termini hanno consentito dunque di identificare e filtrare quelli riferibili all'innovazione nel corpus linguistico della formazione, ricavato da 3.165 titoli univoci, tratti dal campione esteso e riconducibili a 4.605 azioni formative realizzate⁴ nel 2018 per 1.364 aziende, fornito da Fondimpresa e INAPP.

È opportuno sottolineare che il campione di azioni formative selezionato da Fondimpresa e INAPP esclude azioni formative rientranti nella formazione obbligatoria, così non si riscontra la consueta prevalenza di parole che ruotino attorno alla Sicurezza sul lavoro che impatta significativamente sul Conto Formazione, mentre sono presenti le parole relative alla sicurezza informatica e altri termini

¹ ANITEC-ASSINFORM, 2018, *Il digitale in Italia* - <http://ildigitaleinitalia.it/edizioni/edizioni-precedenti/il-digitale-in-italia-2018/il-digitale-in-italia-2018.kl>

² ASSINTEL, 2019, *Il mercato ICT e l'evoluzione digitale in Italia* – <https://www.assintel.it/osservatori-2/assintel-report/assintel-report-2019/>

³ La parola software segue immediatamente questo primo gruppo. Al conteggio delle parole singole segue quello delle associazioni di due parole (tabella 2). In questa computazione, un'espressione come Internet of things risulta scomposta in internet of e of things. Parimenti, altre espressioni di più di due parole risultano scomposte in modo analogo, ad esempio: significativa incidenza Saas: Una frase come: utilizzo del mobile per applicazioni funzionali ai nuovi modelli di business, considerando l'esclusione di parti funzionali del discorso, risulta scomposta in almeno 5 associazioni di due parole, ma ricompare più chiaramente nell'analisi computazione per associazioni di tre parole. La tabella 2 riporta la frequenza delle frasi di due parole

⁴ Un'azione formativa è un'unità didattica che secondo i regolamenti di Fondimpresa, salvo motivate e rare eccezioni non può avere una durata superiore alle 80 ore, la durata media delle azioni formative del campione esteso è di circa 19 ore.

adducibili alla formazione di valenza strategica per altri scopi (Qualità, ambiente, gestione, digitalizzazione, organizzazione, tecnologie, soft skill, competenze linguistiche, ecc.).

Frequency and top words			
Word	Occurrences	Frequency	Rank
<i>Cloud</i>	94	1.1%	1
<i>Iot</i>	71	0.8%	2
<i>Servizi</i>	66	0.8%	2
<i>Dati</i>	60	0.7%	3
<i>Digital</i>	58	0.7%	3
<i>Applicazioni</i>	48	0.6%	4
<i>AI</i>	46	0.5%	5

Tab. 1

L'analisi computazionale di questo secondo metatesto indica che solo il 5,6% delle parole (nomi) di tali titoli ha un significato tecnologico o organizzativo riconducibile all'innovazione e solo il 2,5% è riconducibile a termini o espressioni che compongono il corpus linguistico dell'innovazione digitale.

Vi è dunque un ambito molto ristretto di azioni formative focalizzate sull'innovazione tra cui selezionare il panel di aziende per la ricerca di approfondimento dell'impatto della formazione sull'innovazione. Si osserva peraltro l'uso ricorrente nei titoli di parole dell'innovazione al plurale e l'assenza di riferimenti a soluzioni, dispositivi o altri elementi specifici offerti dal mercato digitale. Ciò indica una formazione a carattere esplorativo più che applicativo in riferimento ai processi aziendali; come nei seguenti esempi di titoli di azioni formative: *I Big Data a supporto della negoziazione e relazione con clienti e fornitori*; *La PMI Digitale: sviluppare cloud, sistemi informativi e potenzialità del web*; *Lo smartworking nei processi aziendali: gestire il cambiamento*. In alcuni casi si riscontrano titoli che riferiscono l'innovazione produttiva o gestionale a specifici contesti, ciò indica una formazione mirata alle innovazioni effettivamente introdotte in quei contesti.

La scelta di proporre alla SIDERALBA di partecipare a questa ricerca è stata dettata dalla presenza di un'azione il cui titolo induce a fare luce sulle relazioni tra specializzazione tecnologica e formazione realizzata con modalità inusuali. Tra le azioni formative del Piano "**Sales team training**" vi è l'azione formativa "**Intervento di Outdoor**" che non trova altre occorrenze nel campione di azioni formative esteso in cui rientra. La modalità di formazione outdoor per quanto di è verificato in precedenti studi è connessa a contesti organizzativamente e/ tecnologicamente evoluti.

La SIDERALBA è stata prescelta a far parte del panel di aziende della Campania, la cui attività formativa è oggetto di approfondimento nell'ambito del monitoraggio valutativo, in quanto il suo percorso aziendale, nonché la finalizzazione della formazione realizzata in questa specifica esperienza, hanno consentito di ipotizzare che abbia avuto luogo un'esperienza formativa, come parte di una storia esemplare anche per altre aziende in rapporto all'innovazione.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA .

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Sideralba viene fondata da Tommaso Rapullino, attuale Presidente, nel 1993 a Caivano (Napoli) come azienda artigianale di asolatura di tubolari per finestre composta di sole sei persone. Già nel 1995 è un'azienda che nel settore ha un rilievo regionale. Inizia così un percorso che porta questa azienda a presto acquisire la leadership in Italia nella lavorazione del coil zincato per il settore edile e agricolo.

Ben presto la sede iniziale diventa insufficiente a contenere questa azienda in crescita. Con l'acquisizione nel 2002 della struttura della Merisid (Ex Ilva) trasferisce il suo quartier generale e il suo stabilimento ad Acerra (NA) che verrà ammodernato e ampliato fino a coprire oltre 60.000 mq. Cresciuta sia per estensione della gamma prodotti che dimensionalmente fino agli attuali 600 impiegati distribuiti su 4 siti produttivi in Italia e in Tunisia, Sideralba ha continuato a mantenere un approccio familiare come base dei valori e della storia di questa azienda. Questi stessi valori guidano le strategie e definiscono processi, dalla produzione fino alla relazione con il cliente.

Inizia da quel momento una fase di continua espansione prima con l'acquisto di nuovi macchinari poi ampliando il proprio assortimento con la produzione di tubolari elettrosaldati destinati all'edilizia sia civile che industriale che diventa il core business dell'azienda. Il suo fatturato in pochi anni raddoppia passando da 15 a oltre 30 milioni di euro nel 2004.

A partire dal 2008, l'intraprendenza e la tenacia del management e della proprietà raggiungono nuovi mercati e nuovi settori, portando la Sideralba a essere un'azienda di importanza nazionale con 600 dipendenti e 3 siti produttivi in Italia e in Tunisia.

Il Gruppo Rapullino oggi produce e commercializza 600.000 tonnellate all'anno di coils, tubi, nastri, lamiere da coils e profili aperti, grigliati elettrosaldati per le aziende che operano principalmente nei seguenti settori:

- Edilizia Industriale – Cantieristica Edile - Ponteggi e puntellazione
- Agricoltura
- Infrastrutture e grandi opere
- Industria meccanica e dell'elettrodomestico
- Automotive: componentistica ed indotto
- Carpenteria: arredamento, serramenti e infissi
- Forniture per le aziende commerciali che operano nel campo della distribuzione ingrosso e dettaglio dei prodotti siderurgici nazionali e internazionali.

Nel Novembre 2017 la Sideralba SpA ha partecipato ad un bando internazionale aggiudicandosi gli asset tunisini della Ilva e firma il contratto di acquisizione di Tunisacier e Ilva Maghreb (hanno sede in una zona franca nel territorio di Biserta) rispettivamente laminatoio per prodotti piani e centro servizi.

Come fa osservare il dott. Picerno *“L’acquisizione degli asset in Tunisia, frutto di un ampio piano di sviluppo internazionale, è il risultato della linea che l’A.D. Luigi Rapullino ha dato negli ultimi anni al Gruppo: diversificazione, professionalizzazione sempre più ampia attraverso la condivisione di programmi e valori coinvolgendo tutti i livelli e tutti i ruoli organizzativi”*⁵.

Con La Sideralba Maghreb Sarl, presentata a maggio 2018 in occasione dei 25 anni della Sideralba, si perfeziona quel processo di internazionalizzazione iniziato negli anni precedenti con lo sviluppo di nuovi canali commerciali nei paesi esteri e di nuovi prodotti.

Il processo di trasformazione costante è stato il grimaldello attraverso cui, a partire dal 2009, l’azienda ha superato la crisi quegli anni: intensificando e diversificando la presenza anche in settori diversi.

Il progetto industriale, elaborato in quel periodo, prendeva forma a partire dal 2011 quando è stata acquisita la Nuova Meridionale Grigliati dove oggi viene prodotto acciaio grigliato elettrofuso, recinzioni e cancelli. Nel 2015 è stato acquisito il complesso produttivo di profili aperti, situato a Basciano (TE).

Nel 2017 ha preso il via una nuova sfida con l’acquisizione del complesso produttivo di laminazione, decapaggio, zincatura a caldo ed elettrozincatura di coils, a Bizerte in Tunisia.

La configurazione logistica e produttiva del Gruppo risulta quindi costituita da 4 sedi produttive di cui 3 in Italia ed 1 in Tunisia:

- nel complesso di Acerra (NA), la divisione tubolari elettrosaldati e centro servizi, dispone di uno stabilimento di 60.000 mq su un’area di 110.000 mq, vi sono occupate circa 200 risorse;
- nel complesso di Basciano (TE), la divisione profili, dispone di uno stabilimento di 8.000 mq su un’area di 14.000 mq, vi sono occupate circa 30 risorse umane;
- nel complesso di Gioia del Colle (BA), la Business Unit autonoma dedicata alla produzione di grigliato elettrofuso, recinzioni e cancelli, dispone di uno stabilimento di circa 10.000 su area di 55.000 mq.
- in Tunisia, a Bizerte, vengono prodotti i coils in un’area di 100.000 mq di cui 50.000 coperti.

Il Gruppo Rapullino è tra le realtà più importanti nel contesto siderurgico nazionale e di grande rilievo in quello internazionale, per qualità, competitività e servizio alla clientela in termini di tempestività e rispetto dei programmi di approvvigionamento.

Vanta una capillare rete di vendita che copre tutta Europa. La clientela comprende le più importanti aziende nazionali ed estere dei settori industriali e commerciali. L’export, in crescita, rappresenta nel 2018 il 50% del volume d’affari.

Eccellenza qualitativa, rapidità commerciale, impeccabile esecuzione degli ordini, assistenza tecnica alla clientela pre e post vendita, sono i punti di forza di questa azienda.

Grandi investimenti strutturali ed elevati livelli di know-how hanno consentito di raggiungere una posizione di primo piano nel panorama siderurgico internazionale.

⁵ Intervista a Pierluigi Picerno, Head of HR. & Legal manager Sideralba SPA

Nel settore è una delle aziende con la più ampia gamma disponibile. Tutti i prodotti sono a marchio CE conformemente agli ambiti di applicazione.

Un ampio ventaglio di certificazione attesta e garantisce l'elevata qualità dei processi e dei prodotti: ISO 9001:2015 , UNI EN 1090-1, UNI EN 10219, ISO 14001:2015, EN 12899. SIDERALBA è una delle prime aziende ad aver ottenuto la certificazione internazionale per l'ambiente. È fortemente impegnata ad applicare politiche di sostenibilità del ciclo produttivo tenendo sotto controllo il consumo idrico ed energetico.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Sideralba è costantemente spinta da sfide che puntano su innovazione, impegno e qualità. L'azienda ha dato nuovo impulso alle scelte vincenti che hanno caratterizzato la sua storia, puntando a soddisfare i diversi canali di vendita, rappresentati da un lato dalle aziende utilizzatrici e dall'altro dalle aziende commerciali distributrici, sia al dettaglio che all'ingrosso.

L'azienda affida alla dimensione del lavoro umano un peso rilevante, poiché i processi produttivi non si prestano all'impiego di robot o cobot. Le tecnologie 4.0 vengono utilizzate nella manutenzione dell'imponente parco macchine con l'impiego di sensori, rilevatori e altre tecnologie che consentono controlli e interventi da remoto.

Per la gestione, la fidelizzazione dei clienti e la penetrazione di mercato è stato introdotto un sistema ERP in chiave 4.0 che connette le sedi e tutti i processi di supporto dalla logistica al marketing, dalla sicurezza all'ambiente, dall'amministrazione alla gestione del personale.

A livello di mercati, in Europa Sideralba, oltre all'Italia, copre soprattutto Germania, Spagna, Francia, Malta, Regno Unito, Olanda. Con il nuovo sito produttivo e logistico in Tunisia, è proiettata sul mercato africano e su quello arabo. Sul piano commerciale punta infatti ad aggredire nuovi mercati esteri.

A questo scopo, per assicurare una politica di prezzo combinata a quella della qualità, ha definito obiettivi di sviluppo di maggiori economie di scala, ed il continuo miglioramento degli standard a tutti i livelli. L'azienda è alla costante ricerca del continuo miglioramento della qualità dei prodotti in portafoglio e impegnata nello sviluppo di nuovi assortimenti, specialmente per il canale "utilizzatori".

*"Abbiamo sottoscritto un protocollo con l'Università Parthenope di Napoli per la realizzazione di un progetto di trasporto eco sostenibile. Il progetto, connesso alla realizzazione dello snodo ferroviario, consentirà di spostare su rotaia gran parte delle merci prodotte nell'area di Acerra. La riduzione dell'impatto ambientale rispetto al trasporto su gomma è evidente: ogni anno, secondo il nostro studio, toglieremmo dalle strade 33.500 automezzi. La soluzione è lo shift modale. Il futuro dell'industria manifatturiera, nelle regioni più sviluppate del mondo, passa necessariamente per la sostenibilità ambientale. Parlando in termini più generali, tutte le aziende del Gruppo hanno raggiunto alti standard di gestione sostenibile, confermate dalle certificazioni ISO 14001 possedute da anni"*⁶.

⁶ Intervista al dott. Pierluigi Picerno, Head of HR. & Legal manager Sideralba SPA

In questa chiave va letto anche l'impegno che l'azienda sta approfondendo per la realizzazione di uno snodo ferroviario nell'area ASI di Acerra di cui beneficerebbe tutto il territorio in cui vi è anche un'importante presenza di produzioni agricole.

“L'evoluzione nell'uso dei metalli, iniziata 8000 anni fa (dall'età del rame) e mai terminata, dimostra la loro assoluta insostituibilità. Riguardo ai nostri prodotti, abbiamo raggiunto livelli qualitativi ormai presi come punto di riferimento nel comparto. Ad esempio, la struttura organizzativa dello stabilimento di Basciano, ancorata ad una pragmatica filosofia lean, è in grado di assicurare lo sviluppo di nuovi prodotti in tempo record. Il sistema di gestione della qualità, poi, assiste il cliente ancor prima della vendita del prodotto andando a studiare le reali esigenze oltre a comprenderne sul posto le caratteristiche effettivamente necessarie. Dando assistenza anche ai progettisti forniamo know how come valore aggiunto”⁷.

L'apparato tecnologico si avvale di soluzioni innovative nell'interazione con i clienti con un sistema di identificazione delle chiamate e nel controllo e perfezionamento continuo dei processi produttivi, supporta le strategie aziendali. Gli impatti del marketing aziendale si sono avvertiti in modo sensibile.

Il sistema gestionale in cloud connette le aziende del gruppo sia per la regolazione della produzione in funzione degli ordini che per la logistica e il controllo di qualità.

Questo è il quadro di un'azienda che la classifica Mediobanca 2019 segnala come quella con la maggiore crescita nel settore: *“Se si considerano gli avanzamenti in classifica basati sul fatturato, la maggior crescita è infine quella di Sideralba che scala 362 posizioni rispetto all'anno precedente”.*

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

La centralità del rapporto con i clienti è evidente nell'approccio e nel sistema valoriale di Sideralba. La valorizzazione e un potenziamento della rete di vendita e la creazione di condizioni rappresentano le aspettative che l'azienda ha riposto in questo piano formativo. *“L'intervento è stato richiesto dal management aziendale con la finalità di condividere con i partecipanti un modello di venditore univoco, congruente con le strategie aziendali”.* Come in modo preciso viene indicato nel formulario di presentazione, *“L'obiettivo del percorso formativo è quello di sviluppare una maggiore consapevolezza di cosa vuol dire essere un venditore in Sideralba, acquisendo strumenti pratici per individuare ciò che facilita o ostacola l'adozione di un modello di vendita più strutturato”.*

Il percorso che si articola in quattro azioni formative risponde all'aspettativa che i partecipanti prendano consapevolezza delle dinamiche individuali e di gruppo, rafforzando lo spirito di squadra e riflettendo in maniera critica sui comportamenti organizzativi appropriati al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'azione outdoor è parte di un percorso che coinvolge tutta l'area vendite che fa perno sulla sede di Acerra. È un momento esperienziale destinato a migliorare i rapporti di team, a creare uno stile identificativo e a motivare la forza vendita.

⁷ Intervista al dott. Pier luigi Picerno, Head of HR. & Legal manager Sideralba SPA

La proposta formativa è stata inizialmente accolta dai destinatari con dubbi sull'efficacia, ma anche con curiosità e interesse.

L'utilizzo del Conto Formazione di Fondimpresa che in Sideralba è principalmente legato ai temi della sicurezza dettati dagli obblighi normativi e costituisce un campo a cui l'azienda dedica grande attenzione riservando una priorità nell'utilizzo delle risorse per la formazione per assicurare uno svolgimento quotidiano dei processi produttivi secondo routine di sicurezza. Tuttavia con questo Piano formativo ha ritenuto prioritarie esigenze di natura strategica.

L'azione outdoor realizzata con questo Piano nasce da un'intuizione del responsabile del personale, il dott. Picerno, che ha trasferito in SIDERALBA le sue precedenti esperienze nella gestione del personale come Ufficiale dell'Aeronautica Militare. *“Questa è stata la prima esperienza in Sideralba che si sia scostata dalle competenze tecnico-professionali per puntare sulle soft skill. Con questo Piano formativo e in particolare con l'azione outdoor abbiamo voluto offrire alle persone dell'area commerciale un'opportunità di crescita, di riflessione, di autovalutazione e proiezione verso una prospettiva di lavoro più efficace e gratificante. È stata introdotta in azienda una formazione non classica. Puntando su un percorso di formazione attiva ed esperienziale, ci si attendeva che, grazie a una maggiore apertura mentale, si innestassero nuove dinamiche, che l'attività delle commerciali trovasse nuovi stimoli e motivazioni e che il gruppo diventasse più coeso ed efficace, trasferendo tutti i valori e le ambizioni di questa azienda nel proprio modo di operare”*⁸.

Questa esigenza maturava in un contesto nel quale era stato introdotto un software di riconoscimento del cliente che si interfaccia con l'azienda. È un sistema che attiva un cruscotto con informazioni che richiamano la storia commerciale del cliente in termini di ordini di acquisto e di esigenze espresse; consente di assisterlo nel fare ordini mirati. Lo scopo del venditore di Sideralba, infatti, non è quello di stressare il cliente cercando di strappare ordini che non gli servono, ma quello di fidelizzare il cliente giusto, assicurandogli forniture che rispondano alle sue esigenze riducendo al minimo le scorte e consegnando con una velocità per cui possa avere fiducia nel considerare che i prodotti che sono in fabbrica sono anche a sua portata di mano. Anche per questo il richiamo ai valori familiari nella comunicazione è così forte in Sideralba. Ma anche noi abbiamo la necessità di una oculata e lungimirante gestione delle nostre scorte. Interpretare i bisogni del cliente e lavorare in connessione con il team rappresentano il vero significato dell'innovazione.

2.3.2 Impatto della formazione

Un primo impatto in azienda è stato sulla percezione del significato e del ruolo della formazione aziendale: *“Tra chi ha partecipato alla formazione, ma anche tra gli altri dipendenti che hanno assistito a questo modo di fare formazione, quando si sono svolte in giardino in una bella giornata di sole le attività outdoor, si è fatta largo l'idea che parlando e partendo da cose diverse si possono imparare cose che servono nel proprio lavoro perché questo aiuta ad affrontare le situazioni lavorative con una mentalità aperta al problem solving”*⁹.

La relazione tra questo tipo di formazione e le tecnologie 4.0 sembrerebbe indiretta, ma in SIDERALBA ha avuto un impatto diretto sull'utilizzo del sistema informatico di riconoscimento del cliente che si attiva quando arriva una telefonata, con un cruscotto che consente di raccogliere

⁸ Intervista al dott. Pierluigi Picerno del 23/12/2019.

⁹ Intervista al dott. Pierluigi Picerno del 23/12/2019.

informazioni essenziali sull'interlocutore e aprendo dei pop-up di possibile interesse per il cliente. Questo sistema che offre un valido supporto nell'interazione diventa molto più efficace quando vi è capacità di anticipare i bisogni del cliente, offrire delle soluzioni o avanzare delle proposte di vendita. La formazione realizzata con questo Piano e la formazione outdoor ha fornito chiavi di lettura nuove e più efficaci, ha sollecitato ciascuno a metter in gioco tutte le proprie capacità.

Gli impatti del marketing aziendale si sono avvertiti in modo sensibile e la formazione ha contribuito a delineare il quadro di un'azienda che la classifica Mediobanca 2019 segnala come quella che ha registrato la maggiore crescita nel settore: *Se si considerano gli avanzamenti in classifica basati sul fatturato, la maggior crescita è infine quella di Sideralba che scala 362 posizioni rispetto all'anno precedente*¹⁰.

La formazione realizzata in SIDERALBA ha raggiunto gli obiettivi a cui è stata finalizzata; dalle testimonianze raccolte si evidenzia che la formazione ha impattato su tutto il team migliorando le relazioni interne e anche la capacità di fare squadra e di confrontarsi su esperienze e situazioni di vendita. L'interazione nel team è stata considerata da quanti hanno partecipato a questa formazione come una marcia in più.

Il percorso formativo ha portato a ridefinire all'interno ruoli e migliorare le relazioni. *“Le persone hanno capito che non sempre la posizione contrattuale o organizzativa rispecchia doti e attitudini naturali e che queste vanno gestite con consapevolezza per dare il meglio. Ad esempio è emerso che tranne in un caso non vi era coincidenza tra la leadership espressa e la posizione nel team. In alcuni casi una forte leadership e comportamenti più efficaci erano espressi da persone in posizioni subordinate. È stato un modo per motivarsi e riposizionarsi per trovare nuovi e più efficaci di lavorare insieme; chi per contratto e ruolo occupa una posizione di maggior peso ha cercato nuovi equilibri, dando spazio a chi è spinto da un forte potenziale”*¹¹.

Questo cambiamento nel modo di relazionarsi all'interno del gruppo unito a nuovi accorgimenti nella comunicazione e a maggiore competenza nel problem solving ha favorito un cambiamento organizzativo introdotto dal nuovo software gestionale che porta alla costituzione di unità divisionali più strutturate e interconnesse.

“Sono state giornate appassionanti con la psicologa che ci ha fatto andare oltre la visione precedente e aperto la mente sulle tecniche di comunicazione” conferma il dott. Antonio Pirone, dell'Ufficio Commerciale.

Per esempio nella redazione della comunicazione a mezzo e-mail il gruppo ha imparato a utilizzare parole negative anche in presenza di problemi per essere sempre positivi.

È stato ritenuto un percorso necessario perché il team a partire dal coordinatore ha conosciuto in azienda un modo nuovo di rapportarsi al settore e all'attività di vendita. Con la formazione il gruppo ha acquisito certezze e accresciuto l'autostima. *“Abbiamo fatto test di personalità, molto interessanti. Sono entrato in azienda che non ero commerciale, ero qui per stare in amministrazione. Poi qualcuno ha visto in me delle capacità e mi ha proposto di passare al commerciale. Il corso ci ha dato maggiore consapevolezza del nostro potenziale e ha identificato il nostro modo di influenzare i clienti. Il mondo siderurgico con cui ci relazioniamo non è molto tecnologico; è un settore*

¹⁰ Area Studi Mediobanca, 2019,

¹¹ Intervista al dott. Pierluigi Picerno del 23/12/2019.

conservatore e tradizionalista in cui solo il 10/20% delle realtà è tecnologicamente aggiornato. Una volta un cliente per chiudere un ordine mi ha mandato un selfie con le misure scritte sul palmo della mano”.

Il nuovo software gestionale ha digitalizzato tutta l'attività commerciale e la relazione con i clienti è influenzata molto da questi strumenti 4.0.; è la felice combinazione tra tecnologia e personalità che costituisce uno dei più rilevanti impatti di questo percorso e di questa azione formativa in outdoor.

A questo Piano formativo è seguita con altri progetti anche formazione sul nuovo sistema gestionale e gli apprendimenti realizzati nel corso formativo per l'area commerciale hanno positivamente “contaminato” anche altre aree aziendali perché in Sideralba i dipendenti hanno testimoniato che la comunicazione e le tecnologie devono viaggiare in parallelo per essere più avanzate.

Il dott. Luigi Esposito dell'ufficio amministrativo ha assistito anche ad alcuni momenti della formazione per il team commerciale e testimonia che uno degli esempi dell'impatto di questa formazione è che per trasmettere una notizia negativa hanno imparato a presentare l'informazione in un “abito” positivo, con messaggi sandwich.

2.4 Considerazioni riepilogative

Sideralba S.p.A. da piccola realtà artigianale di sole sei persone è divenuta una grande realtà nazionale e internazionale con quattro sedi di cui tre in Italia e una in Tunisia e oltre 600 dipendenti. Un'azienda che continua a puntare sui valori familiari e della persona, nel 2018 ha scalato 362 posizioni nella classifica del settore risultando nella classifica di Mediobanca quella a maggiore crescita.

Copre il mercato siderurgico con prodotti in lamiera zincata e altre lavorazioni che formano una gamma tra le più complete che un'azienda del settore possa offrire. Si rivolge a utilizzatori industriali e grossisti. Nei suoi stabilimenti utilizza tecnologie evolute per il controllo dei macchinari e la logistica, la gestione della produzione in funzione degli ordini.

Importante per l'azienda è l'immagine, la relazione e i valori che trasmette anche verso i clienti. Il top management aziendale ha considerato essenziale per rispondere alle sfide dell'AD Luigi Rapullino, che l'area commerciale acquisisse uno stile comunicativo omogeneo e condiviso e che lavorasse come team per migliorare la capacità di penetrazione nel mercato e di interazione con i clienti.

A questo scopo la SIDERALBA ha puntato a utilizzare il Conto formazione per realizzare una formazione non classica che attraverso modalità esperienziali valorizzasse e ampliasse le soft skill delle persone del commerciale per dar vita a un team coeso, efficace e nuovamente motivato nel trasmettere i valori dell'azienda e della sua offerta di prodotti. La formazione ha consentito alle persone di esplorare la propria personalità e confrontarla con quella degli altri; ha sviluppato riflessività e generato “teorie” individuali e di gruppo sul proprio agire e sul modo di relazionarsi.

Questa esperienza ha sviluppato tra i dipendenti una nuova e più positiva percezione del significato, del ruolo e del valore della formazione in azienda. L'impatto è stato considerevole e ha creato nuovi e più solidi legami, una diversa e più efficace distribuzione dei ruoli nel team, nuove motivazioni,

valorizzando il potenziale e le già collaudate capacità dell'area commerciale. Ha creato una sintonia con l'approccio innovativo e aggressivo al mercato impresso dall'AD, sviluppando all'interno del team dinamiche di condivisione e cooperazione per il conseguimento degli obiettivi. La formazione ha fornito consapevolezza ai partecipanti delle loro doti, del loro potenziale professionale.

Il Piano formativo "*Sales team training*" ha risposto all'intuizione di puntare sulla dimensione personale e immateriale per avere maggiori ritorni dall'investimento tecnologico. Il sistema informatico di riconoscimento delle persone con cruscotti e pop up che tracciano la storia e forniscono informazioni sul cliente che chiama in azienda è uno strumento formidabile se gestito da una persona che costruisce fiducia e interagisce con fluidità e rapidità di analisi e soluzioni appropriate. Ciò richiede di mettere in gioco capacità personali e valori umani, diversamente una tecnologia del genere non supporta il raggiungimento dello scopo.

La formazione ha fornito gli strumenti concettuali e i riferimenti metodologici per usare al meglio questa tecnologia 4.0; è risultata funzionale non solo all'area commerciale; ha portato dei risultati anche nell'area amministrativa; supporta la costituzione delle unità divisionali in connessione all'introduzione del software gestionale .

Il Piano *Sales Team Training* ha avuto una ricaduta sia in termini di competitività che di innovazione organizzativi, impattando sulla competenza di persone che agiscono in un contesto di innovazione 4.0. La formazione ha consentito di dar vita a un team commerciale di persone più motivate e coeso, in grado di ridefinire ruoli e ridisegnare il proprio modo di vendere in funzione della consapevolezza del potenziale proprio e di quello dell'azienda. Ha attivato nuovi e più efficaci modi di interpretazione dei bisogni del cliente e un approccio relazionale e culturale che consente di utilizzare in modo efficace nel reciproco interesse dell'azienda e del cliente le tecnologie che supportano la comunicazione richiamando automaticamente dati utili in tempo reale.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

La storia formativa di Sideralba, attraverso le azioni formative presentate con il proprio conto formazione dal 2015 al 2019 evidenzia sia la costante attività di pianificazione della formazione derivante da analisi dei fabbisogni da cui emerge la rilevanza e l'attenzione che l'azienda dedica alla sicurezza del lavoro con una completa adesione alle prescrizioni normative al dlgs 81/01 e agli accordi Stato-Regioni che ne sono derivati.

L'accuratezza della formazione sulla sicurezza e la declinazione delle professionalità in questa chiave e dei ruoli che la rendono effettiva, è prevalente, come mostra l'area in giallo della tabella 2, e impatta sullo svolgimento quotidiano e routinario dei processi.

Significativa, anche se occupa uno spazio quantitativamente, ma non qualitativamente inferiore, è l'attenzione nell'analisi dei fabbisogni formativi a cui si può attribuire una valenza strategica di prospettiva che emerge dalle azioni formative segnalate in verde nello schema, tra cui si colloca l'*Intervento di outdoor* per il team di vendita. Ciò significa che l'analisi dei fabbisogni e il conto formazione non risultano monopolizzati dai fabbisogni di formazione per la sicurezza, per quanto enorme sia la loro rilevanza. Vengono recepite anche esigenze di tipo strategico e richiesta una formazione di carattere innovativo per un contesto tecnologicamente 4.0, come attesta la formazione per lo sviluppo di competenze a livello di middle management a supporto dello sviluppo di *soluzioni lean* che accompagnano l'organizzazione aziendale nell'impiego di tecnologie e software evoluti.

La presenza tra le azioni formative campionate da Fondimprea e Inapp dell'azione per l'intervento outdoor non è direttamente riconducibile a competenze e tecnologie digitali, ma evidenzia come la costruzione e l'implementazione di sistemi di gestione dei dati che consentono una lettura dinamica e integrata del mercato si accompagni alla richiesta di una formazione ad hoc che utilizza soluzioni e termini inconsueti oltre che distinguersi per sua stessa natura.

È evidente che, per superare l'ordine di priorità della formazione per la sicurezza del lavoro in questo contesto produttivo che presenta profili di alto rischio, un'azione formativa debba essere di grandissima rilevanza, superando una alta soglia di interesse per l'azienda per essere inserita nella pianificazione annuale che afferisce al Conto Formazione. Anche la formazione sulla sicurezza in questo contesto impatta su processi connessi in termini di flussi informativi.

Non è un caso che il Piano *Sales Team Training* raccolga un preciso indirizzo del top management.

Di 31 azioni realizzate nell'arco di quasi quattro anni, 8 sono su tematiche che possiamo definire strategiche (senza voler per questo sminuire il significato della formazione per la sicurezza) e la metà di queste è riferita all'azione per l'area marketing e vendita in cui si inserisce l'intervento outdoor.

Titolo	Tipo	Partecipanti	
		Previsti	Ore corso
Aggiornamento triennale per addetti al primo soccorso in azienda	Standard	10	4
Formazione teorico - pratica per operatori di carroponti	Standard	20	8
Formazione teorica per operatori di carrelli elevatori semoventi con conducente a bordo	Standard	5	8
Aggiornamento annuale per Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza	Standard	1	8
Lean Organization Game	Voucher	2	8
MODULO B di base per RSPP e ASPP	Voucher	1	48
MODULO B di base per RSPP e ASPP	Voucher	1	48
Corso primo soccorso	standard	25	16
Corso escavatori e pale caricatori frontali	standard	2	16
Corso pes/pav	standard	6	16
Formazione lavoratori in quota	standard	30	8
Corso formazione preposti	standard	30	8
Formazione carrellisti	standard	25	12
Formazione Conduttori piattaforme mobili PLE	standard	14	8
Formazione addetti primo intervento antincendio -rischio alto	standard	30	16
Identità di Ruolo	standard	7	4
Comunicazione Efficace: relazionarsi con il cliente	standard	7	12
Il processo di vendita: le fasi e gli strumenti	standard	7	12
Intervento di Outdoor	standard	7	4
Carrellisti Parte teorica ed. 1	standard	12	8
Carrellisti Parte pratica ed. 1	standard	6	4
Carrellisti Parte pratica ed. 2	standard	6	4
Formazione addetti primo intervento antincendio - rischio medio ed. 1	standard	12	8
Formazione addetti primo intervento antincendio - rischio medio ed. 2	standard	12	8

Formazione Conduttori piattaforme mobili PLE ed. 1	standard	6	8
Formazione Conduttori piattaforme mobili PLE ed. 2	standard	6	8
Formazione Gdpr	standard	4	20
Inglese business	standard	3	40
Paghe e contributi	standard	1	40
Formazione rischio alto ed. 1	standard	10	16
Formazione rischio alto ed. 2	standard	10	16
Totali		318	444

Tabella 2

Le azioni formative segnate in verde comprendono anche l'azione *Business English* che risponde alle esigenze di interagire con un mercato internazionale sempre più esteso. Il fabbisogno ha interessato sia l'area dell'area amministrativa che del commerciale ed è a cavallo tra la formazione strategica e quella a supporto di adeguamenti e miglioramenti della gestione routinaria di paghe e contributi e delle novità introdotte dal GDPR per la tutela della privacy.

Il piano è stato condiviso dalla proprietà e dalla Rappresentanza Sindacale Unitaria eletta con un accordo in cui è stata espressa convergenza sugli obiettivi.

L'azione formativa outdoor e il piano Sales Training nascono da input diretto della proprietà e del management che hanno espresso un fabbisogno di questo tipo.

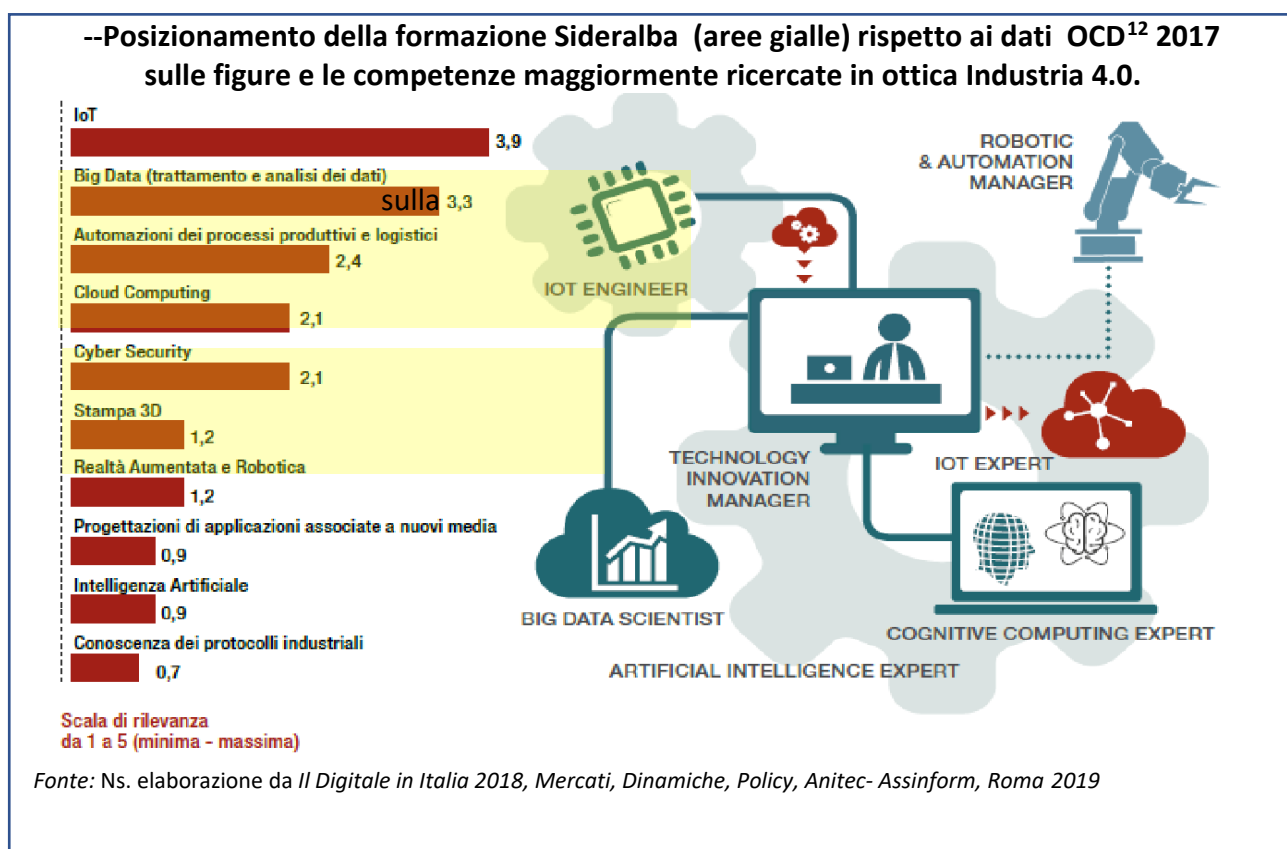


Figura 2

¹² Osservatorio delle Competenze Digitali

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

La formazione Sideralba coinvolge, in linea generale, prevalentemente figure professionali proprie dell'area produzione. Con il Piano *Sales Team Training* sono stati coinvolti 7 dipendenti dell'area commerciale. Al momento dello sviluppo del progetto il team era di recente costituzione, formato da persone con caratteristiche e percorsi professionali molto diversi.

Nel team vi è una significativa (4/7) presenza di donne di generazioni ed esperienza molto diversificate, pur essendo il mercato siderurgico fortemente mascolinizzato, vi si nota la presenza di donne in posizioni chiave e questo indica un chiaro approccio etico.

Altro elemento di disomogeneità è il tempo trascorso alle dipendenze dell'azienda, uno dei partecipanti è stato assunto qualche mese prima dell'azione formativa, quasi tutti al momento della formazione erano in azienda da meno di cinque anni, tranne un impiegato direttivo in organico da oltre un decennio.

Anche da un punto di vista della formazione vi è una quasi equa suddivisione tra diplomati e laureati, alcuni dei partecipanti sono provenienti dall'area amministrativa altri da una lunga esperienza di vendita.

In rapporto alle tecnologie come risulta dalle testimonianze raccolte i venditori devono mediare, collegando a un sistema aziendale evoluto, gli ordini che derivano dall'interlocuzione in situazioni che spaziano da rare realtà tecnologicamente molto evolute ad ambienti conservatori e tecnologicamente rozzi.

La formazione realizzata con Fondimpresa impatta in modo indiretto sulle tecnologie, ma si svolge in un contesto e si integra con quella che viene realizzata tramite fornitori di software e macchinari.

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

L'azione formativa *Intervento in Outdoor* è parte di un Piano del Conto Formazione. Il Piano del Conto Formazione predisposto da Sideralba è il frutto delle procedure del Sistema Integrato Qualità-Sicurezza-Ambiente e degli strumenti utilizzati dall'area Risorse Umane nell'ambito del sistema gestionale. L'analisi dei fabbisogni formativi viene realizzata analizzando i percorsi e gli adempimenti di ogni dipendente in relazione agli obblighi formativi e alla rispondenza professionale delle persone coinvolte nell'ambito dei sistemi di certificazione che assicurano la qualità di processo e di prodotto del Gruppo Rapullino. Il sistema di analisi dei fabbisogni nello stabilimento di Acerra come nelle altre aziende del gruppo intreccia questi dati con gli input che vengono espressi dal top management e dai responsabili ai vari livelli e ne considera il grado di priorità.

La gestione del Piano *Sales Team Training* ha la snellezza e le dinamiche proprie di un Piano del Conto Formazione presentato e rendicontato attraverso la Piattaforma FPF di Fondimpresa.

Si tratta di un Piano formativo condiviso con la RSU dell'unità produttiva coinvolta e, pur essendo stata eletta in prevalenza da operai nell'area di produzione, è stato riconosciuto il valore di un piano che la parte datoriale ha pensato per una ricaduta strategica generale sulla competitività dell'azienda e la valorizzazione della qualità dei suoi prodotti e processi produttivi.

La docente, una psicologa del lavoro, è stata scelta dall'azienda con il supporto di un ente di formazione che è tra i fornitori di servizi all'azienda e il cui rappresentante è uno dei referenti di Piano, essendo l'altro un responsabile aziendale.

La metodologia didattica è stata di tipo laboratoriale ed esperienziale, con una forte componente proattiva e attenzione alla persona nella sua dimensione psicologica e comportamentale. Sono state messe in gioco le relazioni ai fini dall'acquisizione di conoscenze e skill analitiche e operazionali per l'autovalutazione, la determinazione di scelte e di approcci pertinenti nell'agire contestualizzato. Il percorso formativo e l'azione di outdoor hanno soprattutto avuto una finalizzazione nella costruzione di un team coeso, coerente e solidale che può contare su strumenti di interazione anche a distanza per capitalizzare informazioni e lezioni delle esperienze anche grazie alle tecnologie offerte dall'azienda.

L'intervento outdoor si è svolto nel giardino dello stabilimento di Afragola dove i partecipanti hanno preso parte a giochi competitivi con la costituzione di squadre; uno dei giochi consisteva nel cooperare per formare una stecca di biliardo manipolando e accostando il foglio di carta in possesso di ogni componente della squadra per colpire una pallina. Nessuno ha vinto ma questa esperienza ha consentito di trarre lezioni molto importanti e ha fatto emergere le diverse personalità attraverso i comportamenti e i tratti relazionali.

Un altro gioco invece ha coinvolto tutto il team e consisteva nel far scorrere una pallina da un tubo in possesso di un componente del gruppo a quello che gli stava davanti. Anche in questo gioco non ha consentito di raggiungere lo scopo ma ha richiesto che ciascuno e collettivamente le persone coinvolte cercassero il giusto modo di cooperare per raggiungere un obiettivo difficile o impossibile.

Questa azione e altri momenti della formazione come quelli in cui le persone e il gruppo si sono confrontati sui risultati dei test di personalità ha consentito di prendere consapevolezza del proprio potenziale e di analizzare le doti di leadership di ciascuno e ridefinire ruoli e relazioni in modo condiviso, efficace e soddisfacente per tutti.

La scelta della psicologa è stata fatta con il fornitore di servizi formativi che ha supportato efficacemente la decisione dell'azienda di realizzare questa azione formativa.

L'intero piano ha avuto una durata di 32 ore e l'azione outdoor è durata solo 4 ore ma ha lasciato una traccia indelebile nell'esperienza delle 7 persone che vi hanno partecipato

I livelli di soddisfazione sono stati elevatissimi e questa è stata un'esperienza formativa indimenticabile che ha inciso sia nel lavoro che nel modo di affrontare la vita per chi vi ha partecipato e ha offerto uno "spettacolo" interessante ai colleghi che hanno saputo e potuto assistere anche se solo di sfuggita alla formazione outdoor. Vi è stato un utilizzo strategico del Conto Formazione aziendale.

3.4 Considerazione riepilogative

La gestione di questo Piano formativo e della formazione in Sideralba ha consentito di utilizzare in modo strategico e inconsueto le risorse del Conto Formazione aziendale per realizzare una formazione per il team dell'area commerciale. Questa formazione ha risposto a un input dell'AD

dell'azienda e a un'intuizione del responsabile del personale. Il fabbisogno formativo che ha generato questo Piano è dunque maturato da un processo top down innescato dalla spinta del vertice aziendale ad aggredire con maggiore capacità di penetrazione ed efficacia il mercato, ma ha generato dinamiche bottom up in cui le persone dell'area commerciale hanno pienamente messo in gioco se stesse trovando soluzioni auspiccate ma che hanno superato le aspettative.

Ciò è avvenuto nel corso di una formazione esperienziale e laboratoriale che ha impresso un'impronta indelebile nell'organizzazione del team e ha dato impulso ai successivi sviluppi dell'attività dell'area commerciale che ha raggiunto risultati considerevoli.

Ciò conferma che la formazione aziendale è maggiormente efficace soprattutto quando è direttamente ispirata da una vision strategica.

Il valido supporto offerto dall'ente di formazione che ha supportato l'azienda nella formulazione e nella gestione del Piano e in particolare nella scelta di una docente qualificata ha determinato il successo di questo piano formativo.

L'organizzazione della formazione outdoor è avvenuta nel giardino dello stabilimento dove hanno avuto luogo giochi di squadra competitivi, cioè in uno spazio osservabile dagli altri dipendenti, ciò ha consentito di avere degli impatti indiretti

In particolare, la scelta di realizzare la formazione outdoor nel contesto aziendale e "a vista" degli altri colleghi ha rappresentato una felice sintesi tra appropriatezza metodologica e contenimento del budget per una metodologia spesso ritenuta valida ma inaccessibile per i costi.

Il Piano *Sales team management* ha raggiunto lo scopo di valorizzare le persone e offrire strumenti concettuali e approcci mentali a supporto del problem solving, del riconoscimento dei tratti caratteriali del cliente e della ricerca di sintonia nella comunicazione, di evidenziare le doti individuali di leadership e di ridefinire in modo condiviso ruoli e modi di operare all'interno del team, costituendo un'esperienza indimenticabile e un importante momento di crescita personale per ogni partecipante. Una nuova consapevolezza di se stessi tra i componenti del team commerciale ha aiutato a raggiungere gli obiettivi per cui il corso è stato concepito. I livelli di soddisfazione sono stati molto alti.

Il Piano formativo e l'azione oggetto di studio costituiscono un evidente caso di successo formativo.

4. Conclusioni

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

Il Piano formativo *Sales Team Training* e l'azione formativa outdoor che è oggetto di questo studio rappresentano un caso di successo perché hanno risposto a un bisogno e a una spinta direttamente espressi dal vertice aziendale e l'idea di fare questo tipo di formazione è nata perché in azienda vi è chi gestisce il personale sulla base di una solida cultura della formazione e della competenza professionale ed è in grado di concepire una formazione adeguata allo scopo, anche quando questo rappresenti una sfida difficile. L'azienda non ha quindi delegato a un soggetto esterno l'utilizzo delle risorse, aspettando una qualche proposta, ma è partita da un proprio fabbisogno e da un'idea di come utilizzare le risorse per chiedere un supporto mirato a un ente formativo nell'utilizzo del Conto Formazione.

La formazione ha riguardato soft skill quali la leadership, il problem solving, la comunicazione ed ha coinvolto emotivamente e messo in gioco pienamente i partecipanti generano apprendimenti e teorie di sé che sono poi state riversate nel lavoro. Ciò ha consentito un uso ottimale del sistema informatico 4.0 che supporta la comunicazione aziendale. Un investimento in beni intangibili quali sono le soft skill ha valorizzato l'investimento in tecnologie.

L'ente di formazione che ha supportato l'azienda ha offerto soluzioni adeguate sviluppando un progetto economicamente sostenibile per realizzare un'attività formativa generalmente considerate inaccessibili con il Conto Formazione perché troppo costose. Inoltre ha aiutato a individuare una docente, una psicologa, che si è dimostrata all'altezza della sfida progettuale.

I partecipanti inizialmente scettici, ma anche curiosi, hanno partecipato proattivamente alla formazione mettendo in gioco se stessi e ricevendo lezioni individuali e collettive dai propri comportamenti nella formazione outdoor e dalle proprie risposte alle sollecitazioni della docente anche attraverso test di personalità. La formazione ha fornito ai partecipanti chiavi di lettura ed euristiche comportamentali che vengono declinate non solo nel lavoro, ma in tutti gli aspetti della vita.

Questa esperienza ha avuto un impatto sull'idea e sulle aspettative dei dipendenti verso la formazione che si è positivamente propagata in altre aree aziendali.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

In un'azienda in cui la formazione per la sicurezza potrebbe assorbire tutte le risorse del Conto Formazione perché riveste un'importanza enorme in considerazione delle tipologie di lavoro che vi si svolgono, l'azienda ha trovato il giusto equilibrio per dare spazio a una formazione che puntando sulle soft skill ha consentito di ridisegnare ruoli e modi di relazionarsi e operare sia all'interno del team commerciale che con i clienti.

Questa formazione che ha consentito di sviluppare risorse personali intangibili è stata voluta e orientata dall'azienda anche per l'impiego ottimale di tecnologie che supportano la finalizzazione

della comunicazione per tutelare una dimensione valoriale umana e interpersonale che costituisce uno dei fondamenti di questa azienda.

Questa formazione dimostra che è possibile fare della formazione di eccellenza con modalità complesse come l'outdoor con un budget relativamente contenuto.

L'azione formativa outdoor è durata solo 4 ore ma ha lasciato una traccia indelebile nell'esperienza dei partecipanti a dimostrazione che la buona formazione deve essere essenziale e ben finalizzata e non occorrono fiumi di parole in cui finiscono per affogare motivazioni e apprendimenti.

Il rapporto tra azienda e fornitore di servizi formativi è stato eccellente perché dall'azienda è venuta una richiesta di formazione ben precisa in quanto in azienda vi è chi ha competenze per leggere e trovare soluzioni adeguate ai fabbisogni formativi siano essi top down che bottom up. Il rapporto con l'ente formativo è efficace perché non è di passiva attesa di proposte per utilizzare risorse finanziarie per la formazione, ma stabilisce una relazione di supporto funzionale a un progetto aziendale attraverso una mirata richiesta di formazione.

4.3 Conclusioni

Una piccolissima azienda è diventata una grande azienda grazie a una sapienza imprenditoriale che sa dedicare la necessaria attenzione alle persone anche tramite la formazione del personale. In un quadro di grande attenzione alla formazione per la sicurezza dei lavoratori in considerazione della tipologia di produzione propria di un'industria pesante che opera nel settore della lavorazione dei metalli con processi che richiede una forte componente di lavoro umano, questa azienda ha voluto realizzare una formazione per rafforzare le soft skill del personale dell'area commerciale.

Si è trattato di una formazione concepita dall'azienda a supporto di una sfida strategica al mercato che ha dato risultati superiori alle aspettative consentendo a Sideralba SpA del Gruppo Rapullino di scalare le posizioni diventando l'industria italiana del settore che ha registrato nel 2018 la maggiore crescita di fatturato.

L'azione formativa outdoor oggetto di questo studio ha avuto una durata di solo 4 ore in un percorso formativo complessivamente di 32 ore che ha trattato dell'identità di ruolo, della comunicazione efficace e delle fasi e strumenti nel processo di vendita. Questa azione formativa ha lasciato una traccia indelebile e positiva nella vita delle persone che vi hanno partecipato e ha chiuso in modo efficace un percorso che ha valorizzato le doti di leadership delle persone, la loro capacità di vendere e di interagire con le persone, anche avvalendosi di tecnologie di supporto alla comunicazione che elaborano dati in chiave 4.0.

La combinazione tra risorse intangibili come le soft skill, le competenze tecnico-professionali e l'impiego di tecnologie sulla base di un sistema valoriale che rispetta la dimensione umana, anche nelle transazioni commerciali, è una chiave di successo del gruppo Rapullino.

Questo piano fornisce una sorta di decalogo della buona formazione:

1. L'azienda per gestire in modo ottimale le competenze del personale in modo efficace deve saper formulare in autonomia precise domande di supporto a soggetti specializzati nei servizi formativi; deve cioè saper leggere i propri fabbisogni in relazione a problemi e progetti e sapere come e in che modo la formazione del personale può contribuire a raggiungere gli obiettivi.

2. Se il management aziendale conosce quali leve la formazione può muovere in azienda e in quale modo, concepisce un progetto formativo precisamente finalizzato a uno scopo o a un obiettivo preciso questo avrà successo;
3. Nell'attività formativa si traggono lezioni e si può apprendere anche da cose, oggetti e situazioni che non attengono in senso stretto alla professione, come quella pallina che devi tentare di fare rotolare dal tuo tubo a quello che regge il compagno o la compagna di squadra che ti sta davanti.
4. La formazione ben fatta migliora la percezione che i dipendenti hanno della formazione, motiva all'apprendimento, si propaga nell'azienda producendo effetti indiretti e rimuove resistenze e scetticismo verso l'apprendimento e il miglioramento continuo.
5. La buona formazione è correlata a contesti tecnologicamente avanzati, ma si cresce e si arriva a poter investire in tecnologie 4.0 se vi è cura delle persone e delle loro competenze e se la formazione è funzionale a una visione strategica;
6. Supportare i dipendenti con formazione per lo sviluppo delle soft skill contribuisce a migliorare la definizione dei ruoli nell'organizzazione per team e divisioni con il supporto di nuovi strumenti gestionali come l'ERP, quando aspettative e obiettivi della formazione siano chiari e collocati in una strategia aziendale condivisa;
7. la formazione a supporto dell'innovazione 4.0 non deve essere solo di tipo addestrativo, ma è fondamentale puntare sulle soft skill;
8. La buona formazione è essenziale nei tempi e nei costi;
9. L'ente di formazione che supporta l'azienda deve saper trovare soluzioni che accrescono l'efficacia e siano finanziariamente e organizzativamente sostenibili;
10. La formazione per la sicurezza non basta anche quando il contesto è tale che questa potrebbe assorbire tutte le risorse disponibili.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	STRENGTHS - Questa azione formativa, destinata al team commerciale, ha lasciato una traccia indelebile e positiva nella vita delle persone che vi hanno partecipato e ha chiuso in modo efficace un percorso che ha valorizzato le doti di leadership delle persone, la loro capacità di vendere e di interagire con le persone, anche avvalendosi di tecnologie di supporto alla comunicazione che elaborano dati in chiave 4.0. - Vi è stata un'efficace redistribuzione dei ruoli e delle attività all'interno del team commerciale, consentendo di operare con maggiore efficacia - La formazione outdoor ha generato tra i partecipanti e i dipendenti che hanno fatto da spettatori una buona e più positiva percezione della formazione e abbattuto resistenze all'apprendimento e al miglioramento continuo; - Le soft skill per la leadership, la comunicazione e la vendita hanno consentito un utilizzo ottimale del sistema 4.0 di supporto all'interazione con il cliente.	WEAKNESSES - Questa è stata la prima esperienza formativa sulle soft skill, ma non ne sono seguite altre, anche se vi sono aspettative dei dipendenti in tal senso. - Le priorità delle teamtiche della formazione sulla sicurezza potrebbero limitare la realizzazione di formazione sulle soft skill di cui è stato rilevato il fabbisogno anche in altre aree aziendali,

OPPORTUNITIES

- Il percorso formativo concluso con l'intervento outdoor ha moltiplicato l'efficacia del team vendita e la capacità di penetrazione nel mercato e fidelizzazione dei clienti consentendo di raggiungere risultati di fatturato che hanno proiettato l'azienda ai vertici della classifica delle aziende del settore per incremento.
- Il team commerciale può proseguire con efficacia i propri obiettivi di vendita.

THREATS

- I risultati raggiunti non devono far demordere da un'approccio di vendita sempre basato sul rispetto del cliente e la capacità di leggere e anticipare le sue esigenze;
- La lavorazione dei metalli ha un ruolo importante nell'industria italiana ed ha superato in crescita gli anni della crisi, ma la concorrenza internazionale resta molto alta e bisogna continuare ad aggredire il mercato.