



# Report di Monitoraggio Valutativo

Azienda:

**GRADED SpA**

Ambito Tematico Strategico:

Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto

*Report e rilevazioni a cura di Mario Vitolo*

+

## **Sommario**

1.	3	
2.1	Breve profilo dell'azienda e del settore	8
2.2	Orientamenti strategici e processi di innovazione	10
2.3	Obiettivi aziendali e formazione erogata	11
2.3.1	Aspettative rispetto alla formazione	11
2.3.2	Impatto della formazione	13
2.4	Considerazioni riepilogative	13
3.	LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	15
3.1	L'analisi del fabbisogno	15
3.2	Le figure professionali coinvolte nella formazione	18
3.3	L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	20
3.4	Considerazione riepilogative	22

## 1. INTRODUZIONE

Questo report è parte del programma di Monitoraggio Valutativo 2020 realizzato dall'OBR Campania, quale Articolazione Territoriale di Fondimpresa. Il sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa coinvolge tutte le regioni sulla base di un apparato metodologico comune, definito attraverso una partnership istituzionale che dal 2018 vede la collaborazione tra Fondimpresa e INAPP, l'Istituto preposto all'osservazione dell'evoluzione della Formazione Continua e afferente all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro (ANPAL) .

Il Monitoraggio Valutativo è strutturato a due livelli: il primo di tipo estensivo, con l'indagine ROLA (Rilevazione delle Opinioni dei Lavoratori e delle Aziende), e il secondo in profondità, con la ricerca sulle buone prassi della formazione aziendale. Questo report si colloca a questo secondo livello.

L'analisi estensiva viene realizzata su un campione statisticamente significativo e viene condotta con metodologia CAWI, cioè con la somministrazione di questionari on line a risposta multipla. L'analisi qualitativa in profondità si realizza con lo studio di casi per l'individuazione di buone prassi relative a due ambiti: 1) **Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**,; 2) **Politiche attive del lavoro : formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**.

Sono questi gli assi strategici che dal 2019 i soci - Confindustria, CGIL, CISL, UIL che costituiscono bilateralmente Fondimpresa - hanno scelto per indirizzare e finalizzare l'operato del maggiore fondo interprofessionale per la formazione dei lavoratori.

Per l'ambito strategico 1, si mira a verificare come la formazione aziendale sia parte di progetti o interventi che riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o processi o un notevole miglioramento di quelli già esistenti, e che richiedono, in una o più fasi della realizzazione e/o del trasferimento, la formazione del personale interessato.

Nel rispetto della definizione contenuta nel Reg. (UE) n. 651/2014 sono compresi tutti i processi di definizione e implementazione di innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo nell'impresa (inclusi cambiamenti significativi nelle tecniche, nelle attrezzature o nel software).

Per l'ambito strategico 2, la ricerca analizza l'efficacia di progetti o interventi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo.

L'individuazione di un panel ristretto di aziende per un'analisi approfondita della formazione aziendale in Campania , ai fini della individuazione delle buone prassi, si concentra sull'ambito

Questo panel è composto dalla GRADED 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. Le aziende che vengono coinvolte nello studio di casi per l'individuazione delle buone prassi formative sono selezionate tra quelle del più vasto campione dell'indagine ROLA.

Per la scelta delle azioni formative oggetto di studio, l'OBR in Campania, si avvale di riferimenti ottenuti da analisi linguistica computazionale svolte negli anni precedenti. Emerge un'evoluzione terminologica 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*, le soft skill a supporto del cambiamenti organizzativi e tecnologici.

Il piano di ricerca, anche quest'anno, mira ad approfondire particolarmente la formazione in riferimento all'innovazione tecnologica I4.0. 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 nei precedenti report; si è infatti tenuto conto della presenza nei titoli delle azioni formative di parole e/o sintagmi riconducibili al vocabolario dell'innovazione tecnologica, con particolare riferimento ai fattori tecnologici abilitanti dell'Industria 4.0 e dell'innovazione organizzativa e di mercato.

Filtrando diversi indicatori, la GRADED SPA viene intercettata come azienda di particolare interesse per questo studio; essa si colloca infatti nella fascia delle imprese di MEDIE dimensioni (PMI) con un organico cioè fino da 50 a 249 addetti dipendenti, può essere collocata, cioè in una classe di imprese che segue e si adegua all'evoluzione del mercato digital, ridefinendo prodotti, processi e posizionamento di mercato.

Dal database di Fondimpresa relativo alla formazione realizzata nel 2019 si evince per la Campania una crescita della formazione che nei titoli delle azioni formative richiama esplicitamente l'innovazione 4.0 e o si riferisce a specifiche tecnologie abilitanti. Queste azioni formative rappresentano il 3,9% con un significativo incremento rispetto al 2,5% che si registrava nell'anno precedente. Se si considera anche la formazione che nei titoli richiamano termini che attestano una finalizzazione al cambiamento organizzativo, all'innovazione dei processi e al miglioramento continuo, si rileva un'incidenza del 15,5% che rappresenta l'insieme delle azioni formative che rientrano nel campione esteso della formazione realizzata nel 2019 con finanziamenti di Fondimpresa nei cui titoli sono presenti sia riferimenti diretti tecnologie ascrivibili ai fattori abilitanti della Innovazione 4.0 che parole e locuzioni che indicano cambiamenti organizzativi o l'introduzione di nuovi processi e prodotti. Viene dunque confermato che questo tipo di innovazione è funzionale all'introduzione di nuove tecnologie. Con una latenza di circa due anni la formazione recepisce l'impennata di acquisti nel mercato digitale registrata nel 2017 e il successivo andamento per effetto dell'impatto delle politiche e dei finanziamenti alle imprese per la trasformazione I4.0.

Per quanto riguarda la GRADED SpA, tra le azioni formative campionate si ritrova sia la presenza di termini riconducibili all'innovazione 4.0, ma anche tematiche e terminologia relative a specifiche competenze tecniche e procedurali.

I fattori abilitanti dell'innovazione 4.0, individuate da Mc Kinsey&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.

La GRADED SpA rappresenta un modello di azienda caratterizzata da una forte componente tecnologica nella produzione di servizi evoluti in chiave 4.0 che comprendono anche attività di ricerca e sviluppo di prototipi. È interessante osservare la connessione tra formazione e innovazione in un'azienda di questa natura

Con la dirigenza aziendale tra le azioni formative ne è stata individuata una il cui titolo: *“La privacy nella trasformazione 4.0”* che, nell'ambito del Piano formativo *“S.M.A.R.T-. SVILUPPO, MIGLIORAMENTO E AUTOMAZIONE; RISORSE UMANE E TECNOLOGIE NELL'ERA 4.0”* realizzato da Stoà in veste di soggetto attuatore, anticipa l'introduzione del GDPR e collega privacy e tecnologie. ; tuttavia, essa sembra prospettarsi come una formazione a supporto di soluzioni innovative che supportano la sostenibilità ambientale ed organizzativa .

Scopo di questo studio di caso è verificare se e in che modo questa azione formativa abbia avuto un impatto in termini di innovazione che si configuri come buona pratica formativa.

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

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

Con sede operativa a Napoli, la GRADED nasce dalla volontà dell'Ingegnere Lucio Grassi nel 1958 come ditta individuale, iniziando ad operare nell'installazione di impianti di riscaldamento. In soli 4 anni la trasforma in una Srl di successo, insieme con Maria Rosaria de Donato. Il nome Graded nasce dagli acronimi dei loro cognomi.

Nel 1998 diventa Società per Azioni. Nel 2002 realizza la più grossa centrale di *trigenerazione* installata nel settore pubblico sanitario per l'Azienda Ospedaliera Universitaria Federico II di Napoli. La Società ha, infatti, intrapreso un percorso di crescita fondato sulla sperimentazione di nuove tecnologie applicate al settore energetico tramite investimenti mirati in Ricerca e Sviluppo ("R&S" o "R&D"), con l'obiettivo di fornire costantemente alla clientela servizi e soluzioni all'avanguardia sul fronte dell'efficienza e del risparmio energetico.

Dal 2005 Graded è una Energy Saving Company (ESCO) accreditata che opera, in Italia e all'estero, nel campo della progettazione e realizzazione di soluzioni energetiche integrate nel settore pubblico e privato in molteplici mercati di riferimento: Amministrazioni Pubbliche (PA), industriale, sanitario e residenziale. Dal 2011, Graded entra nel settore del fotovoltaico, acquisendo nuovi clienti privati per cui realizza innovative soluzioni personalizzate per l'efficienza energetica con la progettazione ed l'installazione di impianti fotovoltaici. La Società che, via via, amplia il portfolio clienti con presenze prestigiose, nel 2018, ottiene la certificazione volontaria del bilancio da parte di Deloitte & Touche S.p.A.. GRADED consegue quindi il rating pubblico da Cerved Rating Agency S.p.A. e la certificazione ELITE di Borsa Italiana, in un'ottica di rafforzamento della corporate governance e del modello di gestione. Emette strumenti finanziari e obbligazioni quotate presso la borsa di Milano.

La Graded ha ora un orizzonte internazionale in cui spiccano un branch negli Emirati Arabi e un branch in Kenya, dove cura la manutenzione della base ASI, Agenzia Spaziale Italiana. Graded è, inoltre, socio unico di una società in Romania, una società di diritto che ha realizzato un impianto fotovoltaico innovativo a Timisoara.

Questa è una storia di successo in cui si intrecciano azienda e famiglia. Vito Grassi, anche lui ingegnere, a partire dalla Graded, acquisisce una leadership che va ben oltre l'azienda, come figura di riferimento e rappresentanza degli imprenditori sia a livello regionale che nazionale<sup>1</sup>.

Come società ESCO offre a clienti pubblici e realtà industriali, aziende ospedaliere e complessi residenziali, in Italia e all'estero, servizi energetici capaci di intervenire sull'efficienza energetica e impegnarsi ogni giorno nel raggiungimento degli obiettivi di rendimento prestabiliti I servizi.

progettazione e realizzazione di soluzioni energetiche integrate nel settore pubblico e privato in molteplici mercati di riferimento: Amministrazioni Pubbliche (PA), industriale, sanitario e residenziale.

---

<sup>1</sup> L'ing. Vito Grassi è vicepresidente di Confindustria, presidente del Consiglio delle Rappresentanze Regionali, presidente di Confindustria Campania, già presidente di Unione Industriale Napoli.

Global service e Facility management; attività di gestione e manutenzione ordinaria e straordinaria di impianti tecnologici, ripristino funzionale e interventi di adeguamento normativo;

- Costruzione e installazione di impianti; attività di progettazione, costruzione, controllo e manutenzione di impianti per uso industriale o civile;

- Efficientamento energetico da fonti rinnovabili o tradizionali; servizi energetici ad alta efficienza, per conto di Enti Pubblici e Committenti privati, tramite la vendita di energia prodotta con impianti gestiti direttamente in comodato o di proprietà; ed attività di implementazione e gestione di energia prodotta da impianti da fonti energetiche rinnovabili:

- i) centrali di produzione, trasformazione e distribuzione di energia termica ed elettrica da fonti rinnovabili e tradizionali;
- ii) impianti di cogenerazione ad alto rendimento;
- iii) impianti tecnologici civili ed industriali (riscaldamento; condizionamento; elettrici; idricosanitari; trattamento aria ed acqua);
- iv) pubblica illuminazione;
- v) impianti da fonti energetiche rinnovabili (Fotovoltaico; Piro-gassificatore; Biogas; Solare a concentrazione).

A queste si aggiunge l'area che trasversalmente può riguardare uno o più dei suddetti segmenti operativi inerente alla Ricerca e Sviluppo, in cui la Società investe e partecipa in modo attivo ed all'innovazione e trasformazione.

proporre, progettare e realizzare impianti di produzione energia ad altissima efficienza per grossi complessi ospedalieri o del terziario avanzato relativi a strutture pubbliche o siti industriali privati, di clienti nazionali e internazionali. Tra queste:

L'ultimo bilancio approvato di GRADED SPA presenta un patrimonio netto di circa 8,5 milioni di euro; un valore della produzione incrementato del 26,49% passando da € 19.726.455 nel 2018 a € 24.952.548 nel 2019.

GRADED S.p.A ha una struttura organizzativa articolata in una matrice che considera:

**Tre Aree operative** che riportano alla Direzione Tecnica e sono suddivise in quattro segmenti:

- Servizi,
- Lavori,
- Energia - Energie Rinnovabili.

**Direzione Tecnica** che gestisce e sviluppa i singoli mercati, ottimizzandone le prestazioni ed il ritorno sul capitale investito, migliorandone la marginalità e l'efficienza dei processi gestiti;

**Funzioni di staff**, a supporto del business, cui è affidato il compito di gestire processi di Governance e gestire attività ICT o di acquisti a livello di Gruppo: Graded Holding S.r.l - Tesoreria

& Finanza, Amministrazione & Contabilità e Personale, Controllo di Gestione, Organizzazione, Operatività & Compliance, Controllo interno; GRADED S.p.A- Sistemi Informativi, Approvvigionamenti e relazione fornitori);

**Funzioni di linea**, cui è affidato il compito di gestire e coordinare ciascuna il proprio perimetro di attività a servizio sia della Direzione che delle singole Aree di Busi: Ufficio Gare & Contratti, R&D, Area Sviluppo Estero, Segreteria e Servizi Generali, Digital Innovation, Sviluppo Commerciale,

In termini di organico la Società conta su 66 dipendenti

La Società genera “buona occupazione” caratterizzata da rapporti di lavoro stabili e continuativi per attività qualificate e specializzate, in quanto il 91% dei dipendenti GRADED S.p.A ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Il settore è caratterizzato da poche multinazionali che operano su tutto il territorio e molte aziende di piccole e medie dimensioni che operano a livello locale. In particolare, quasi il 20% (18,7%) della quota del mercato è coperta da sole quattro imprese. In generale negli ultimi anni sempre più aziende attive nella produzione e distribuzione di energia hanno espresso il loro interesse nei servizi di efficienza energetica e, inoltre, sta prendendo forma una tipologia di partnership tra ESCo ed utilities, entrambe interessate alle politiche di efficienza energetica.

Il periodo 2012-2017 si è caratterizzato da una forte crescita e vivacità, con un CAGR medio degli investimenti effettuati in efficientamento energetico molto positivo, pari al 12.0%.

Il mercato dell'efficienza energetica oggi sta assistendo ad una transizione verso un mix energetico a minore intensità carbonica, che richiede di rispondere alla soddisfazione del crescente fabbisogno

energetico, per consentire il mantenimento di ritmi più elevati richiesti dai processi produttivi, limitando però le emissioni in atmosfera, in conformità con le decisioni prese in ambito COP a partire dall'Accordo di Parigi 2015, nel forum internazionale sui cambiamenti climatici. Si registra pertanto una crescente consapevolezza della necessità di promuovere politiche a favore della sostituzione del carbone nella generazione elettrica.

Le Energy Service Companies (ESCO), come GRADED S.p.A, sono società di servizi integrati per l'energia, che realizzano interventi di risparmio energetico basati sull'incremento dell'efficienza energetica degli impianti in ambito industriale, terziario, nella Pubblica Amministrazione e nel settore abitativo.

Il giro d'affari delle ESCo nel 2019 si attesta sui 4,94 miliardi di euro (con dati ufficiali da consolidare a livello mondiale) in crescita del 1,9% rispetto al 2018. Tuttavia, è importante evidenziare la differenza nell'andamento delle diverse aree di attività: l'area dei Servizi incide per il 65,8% sul mercato totale ed è in crescita con un tasso del 3,5% rispetto al 2018; l'area degli Impianti è stabile rispetto all'anno precedente e ad essa è attribuito il 18% del mercato totale, con 890 milioni di euro all'anno; mentre l'area dei Titoli di Efficienza Energetica (TEE) incide per il 10,1% sul mercato settoriale, con 800 milioni di euro. Valore che si è contratto del 2.4% rispetto al 2018 anche a causa delle vicende delle truffe e all'aumento dei prezzi dei certificati.

Il mercato dei servizi energetici è legato alla domanda di diversi settori, i cui principali sono: l'industria, la Pubblica Amministrazione, il terziario, il commercio ed il settore residenziale.

Sull'intero settore si stanno riversando i diversi problemi del sistema economico nazionale ed ora la crisi Covid 19 e la grande incertezza sull'economia italiana, Europea e globale che frenano gli



investimenti industriali e nel settore delle costruzioni. A ciò si vanno ad aggiungere le difficoltà nel riconoscimento dei Titoli di Efficienza Energetica e i lunghi tempi di ritorno economico per gli investimenti in efficienza energetica che scoraggiano potenziali investitori. Inoltre, è stato diminuito il prezzo dell'energia, il che contribuisce ancor di più a rendere meno convenienti investimenti in materia di efficienza energetica.

Un parametro che può dare indicazione di queste difficoltà è il calo del numero di titoli di efficienza energetica rilasciati annualmente dal GSE. Nel 2018 c'è stata una riduzione del 24% e nel 2019 (-8% primo semestre 2020).

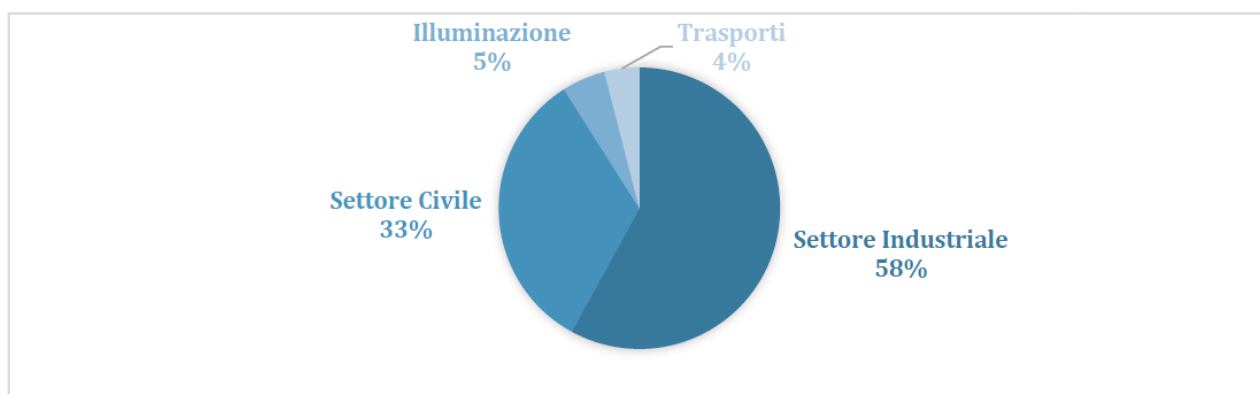
Dall'altro lato, gli incentivi del Conto Termico e gli ecobonus stanno contribuendo alla crescita nel settore privato residenziale. Inoltre, è ancora da recepire a livello nazionale la Direttiva Comunitaria 2018/844/UE, che pone come obiettivo la trasformazione del patrimonio immobiliare in edifici ad energia quasi zero ZEB entro il 2050.

Gli ecobonus, garantiscono detrazioni fiscali con diverse aliquote che variano dal 50% all'85% ed ora con il superbonus al 110% a seconda della tipologia intervento e dell'edificio su cui viene effettuato. Tra gli interventi compresi ci sono coibentazione dell'involucro opaco, installazione di pompe di calore, sistemi di building automation, caldaie a biomasse. Il Conto Termico, invece istituito nel 2012 e confermato nel 2016, prevede 900 milioni di fondi annui, di cui 200 per la Pubblica Amministrazione, da erogare tramite incentivi per interventi di efficientamento energetico e di realizzazione di impianti per produzione di energia termica da fonti rinnovabili.

La Graded ha individuato e selezionato aziende, per ciascun codice ATECO in cui opera, delle aziende "peers", cioè comparabili. Tali Società, poiché sono realtà in forte crescita, costituiscono possibili target di riferimento per una serie di indicatori : a) Diversificazione di business con presenza nei quattro segmenti operativi in cui opera GRADED S.p.A; b) Dimensione aziendale con fatturato superiore a 15mln€ (eccetto ECIS); tra queste sono state selezionate anche realtà medio grandi come ENGIE e SIRAM.

Di seguito vengono indicate le Società "peer" di Graded per codice ATECO di attività:

- ENGIE e ALEA - per Gestione di impianti di produzione di energia di qualsiasi origine (Codice ATECO 351100);
- NBI, ENGIE ed ECIS – per Costruzione manutenzione e gestione di impianti elettrici (Codice ATECO 432101);
- SIRAM – per Costruzione, manutenzione e gestione di impianti idraulici, di riscaldamento e di condizionamento (Codice ATECO 432201).



*I mercati di riferimento sono molteplici, differenti per tipologia di area di business: pubblico, industriale, sanitario e residenziale; e si traducono formalmente in tre principali settori in cui la Società opera*

Tutti i processi aziendali sono digitalizzati e connessi da sistemi informatici di gestione sia interna che per i servizi ai clienti. GRADED gestisce e produce servizi e quindi le tecnologie sono riconducibili ai software che consentono di svolgere i processi produttivi:

- PLC (Controllore Logico Programmabile) –*“Utilizziamo il PLC nel controllo del Beating Automation. Abbiamo anche un impianto fotovoltaico in Romania (siamo stati una delle prime aziende ad installarne uno così”<sup>2</sup>.*
- EDI (Scambio Elettronico di Dati)
- ERP (Gestione Elettronica delle risorse)
- Stampa 3D (in previsione)
- Internet of things (Internet delle cose)
- Big Data
- Advanced Human Machine Interface (Advanced HMI)
- Cyber security

Tutti i processi aziendali sono interessati da avvio e implementazione di progetti di trasformazione digitale con piattaforma innovative (rientranti in un programma di digitalizzazione a lungo termine) con l’obiettivo di migliorare l’efficienza aziendale e dei processi produttivi.

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

Gli orientamenti strategici di GRADED ne costituiscono uno dei punti di forza e vengono chiaramente espressi nelle relazioni ai bilanci. L’innovazione TECNOLOGICA E ORGANIZZATIVA giocano un ruolo fondamentale nelle strategie GRADED e viene chiaramente coniugata con la leva formativa.

***Trasformazione digitale e innovazione*** con investimenti conformi ai principi GDPR, inserimento di figure con competenze specifiche in digitalizzazione, rafforzamento dell’Ufficio Digital Innovation, avvio e implementazione di progetti di trasformazione digitale riguardanti i principali processi aziendali e piattaforma innovative (rientranti in un programma di digitalizzazione a lungo termine) con l’obiettivo di migliorare l’efficienza aziendale e dei processi produttivi, tradotta in incremento dell’EBITDA e dell’EBITDA Margin entro il 2023, grazie anche a importanti iniziative introdotte con il rafforzamento del sistema integrato di gestione.

***Crescita industriale tramite l’ampliamento dei servizi su nuovi settori e mercati:*** incremento del portafoglio pubblico e privato con trasformazione da operatore nazionale a internazionale e con incremento della percentuale di Energie Rinnovabili entro il 2023 anche attraverso l’incremento del piano di investimenti in acquisizione e valorizzazione di licenze/impianti di energie rinnovabili. Incrementare la creazione di valore attraverso il coinvolgimento dei protettori di interesse.

---

<sup>2</sup> Ing. Claudio Miranda, Direttore Ricerca&Sviluppo intervista del 30/01/2020

**Valorizzazione del personale:** sostenere e potenziare corsi di formazione di tecnici, di soft skill, e digitalizzazione, prediligendo opzioni in streaming che possano essere fruibili da personale in sede o sui cantieri. Finalizzare la formazione alle certificazioni energetiche e alla sicurezza sul lavoro, garantendo il coinvolgimento del 90% delle risorse individuate per corso. Nel lungo periodo è prevista la valutazione di sistemi di valutazione delle performance e relativi sistemi di incentivazione.

**Rafforzamento del sistema di gestione e controllo interno integrato:** estendere e rafforzare la cultura aziendale in ottica di controllo e responsabilizzazione e l'implementazione del sistema di controllo integrato (es. attraverso l'incremento del numero di audit interni nonché la copertura dei fornitori conformi ai requisiti 231, GDPR e qualità, verifica e garanzia della conformità a certificazioni di qualità nazionali e internazionali incluso SA:8000) implementando e condividendo il raggiungimento degli indicatori di performance e di rischio chiave da parte di ciascun referente individuato;

**Rafforzamento comunicazione trasparente:** rafforzare le attività di comunicazione costante e trasparente e le attività di certificazione volontaria e conseguimento rating "solvibilità" e legalità; confermare obiettivo di adottare una modulistica volontaria ad integrazione di quella richiesta dalla legge.

**Attenzione all'ambiente e al territorio:** individuare e valutare i fornitori considerando i criteri di conformità a certificazioni quali ISO14001 per l'ambiente, rafforzare il controllo degli indicatori chiave inerenti l'impatto ambientale.

**Ricerca e Sviluppo:** mantenere i livelli di investimento in R&S in particolare nell'ambito delle energie rinnovabili per proseguire nel processo di individuazione e innovazione di soluzioni "green" e di efficientamento energetico con particolare attenzione all'ambito dell'economia circolare. Implementazioni delle innovazioni con il passaggio dalla ricerca al prototipo.

### 2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

La partecipazione al Piano S.M.A.R.T.- SVILUPPO, MIGLIORAMENTO E AUTOMAZIONE; RISORSE UMANE E TECNOLOGIE NELL'ERA 4.0 con l'azione formativa "La privacy nella trasformazione 4.0" matura nel 2018 ed è frutto di un'intuizione che anticipa il GDPR; è "dovuta ad un processo già iniziato nel 2014 di evoluzione digital con l'introduzione del PLC e da quel periodo in avanti la Graded ha affrontato sempre più un processo di trasformazione digital che abbinava le nuove tecnologie produttive per migliorare il work flow aziendale e le condizioni di lavoro che l'azienda stava per affrontare. L'obiettivo è stato quello di unire l'innovazione tecnologica con le esigenze di data protection e di privacy delle informazioni"<sup>3</sup>.

Questo percorso sulla privacy nella trasformazione 4.0 nasce dal ragionamento fatto dall'azienda con gli esperti sulla trasformazione digitale che indicavano il percorso evolutivo della privacy non solo rispetto al dato riservato, ma anche in relazione alla sicurezza e all'identità dei dati appartenenti all'organizzazione e alla trasformazione digitale in corso. La Graded durante il periodo di lockdown ha realizzato un Piano sull'innovazione tecnologica che

---

<sup>3</sup> Ibidem

rappresenta l'evoluzione della formazione avviata con il Piano S.M.A.R.T.- SVILUPPO, MIGLIORAMENTO E AUTOMAZIONE; RISORSE UMANE E TECNOLOGIE NELL'ERA 4.0e che supporta gli investimenti tecnologici realizzati.

Graded, ha ottenuto il finanziamento di un Piano anche con l'avviso 1/2019per la formazione a supporto dell'innovazione. Questo Piano è stato avviato e poi parzialmente frenato nell'organizzazione dal Covid, ma siamo in piena fase di attuazione.

Ma l'azienda ha continuato a lavorare garantendo la massima attenzione e controllo per tenere lontano dai dipendenti l'epidemia. Controlli con tamponi settimanali hanno consentito di continuare l'attività e con essa ha continuato a puntare sulla formazione che è stata realizzata prevalentemente con una delle piattaforme più evolute (Cisco Webex). La formazione è infatti considerata e gestita come un indispensabile supporto per le strategie aziendali.

Graded, infatti, dà una grande importanza alla formazione. Il piano "Automazione di processo. Il modello di organizzazione delle attività produttive della Graded Spa", è stato avviato proprio grazie all'avviso di Fondimpresa sull'innovazione, si collega e al tempo stesso implementa il corso e le conoscenze precedenti perché è "advanced", cioè lavora su tecniche più complesse.

La formazione per l'implementazione del BIM (Building Information Modeling), nella progettazione di reti e impianti, aiuta l'azienda nel cambiare tutti i processi all'interno della propria organizzazione fino a interventi dell'innovazione di processo e di prodotto rispetto a delle innovazioni che l'azienda ha già dentro di sé e che sta adesso evangelizzando all'organizzazione tutta.

In questo particolare progetto comprende sette azioni formative:

- La manutenzione 4.0 per il monitoraggio degli impianti per l'energy saving, l
- La predisposizione di un modello operativo di manutenzione predittiva con le tecniche dell'analisi dei dati
- con il cruscotto per il monitoraggio, ossia il "PB DESK 4",
- Il ruolo dell'IOT per la manutenzione predittiva per il monitoraggio dell'efficienza
- L'innovazione organizzativa dell'area manutenzione,
- La business intelligence per la prevenzione degli impianti avversa al malfunzionamento degli impianti stessi
- BIM, per l'integrazione tra il progetto tecnico e la manutenzione dell'opera .

Questo piano è formato da trenta unità e quindi una parte rilevante dei dipendenti dell'azienda viene coinvolta.

Graded supporta la programmazione formativa, attingendo sia a risorse proprie che ai piani finanziati, Fondimpresa viene considerata di grande supporto, sia attraverso il Conto Formazione che il Conto di Sistema. Il Conto Formazione p la viene utilizzato per formazione tecnica, per l'instruction, a supporto dell'innovazione, ecc.. La formazione per la sicurezza del lavoro viene autofinanziata.

### **2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione**

*"Siamo una realtà che si sta espandendo in diverse parti del mondo e anche gli attacchi informatici sono sempre più frequenti. Da questo corso ci aspettavamo ciò che di fatto abbiamo*

*realizzato nel trattamento dei dati connesso all'impiego dei sistemi informatici presenti in azienda e alla trasformazione 4.0 in atto*"<sup>4</sup>.

Più in generale, la Graded ripone nella formazione aspettative di supporto e sviluppo di competenze pregiate che possono costituire un vantaggio competitivo e una sapere distintivo per l'azienda, valorizzando figure professionali di elevato profilo professionale e i loro ruoli nell'organizzazione aziendale in cui già operano con un know how tecnologicamente evoluto. La formazione supporta l'implementazione di soluzioni e strumenti che amplino l'orizzonte spaziale e tecnologico della comunità professionale GRADED.

La formazione è per questa azienda anche terreno di costruzione di coesione e scambio tra professionalità, aree geografiche, generazioni tecnologiche e anagrafiche: esperienze umane diverse che si incontrano per sostenere sfide comuni.

### **2.3.2 Impatto della formazione**

Grazie alla formazione con il Piano S.M.A.R.T-. SVILUPPO, MIGLIORAMENTO E AUTOMAZIONE; RISORSE UMANE E TECNOLOGIE NELL'ERA 4.0, l'azienda ha anticipato i tempi per implementare il GDPR senza subire ritardi e complicazioni nella gestione e nell'avanzamento dei progetti.

L'azienda ha adottato in anticipo rispetto ad altri competitor soluzioni e procedure che implicavano il rispetto del GDPR senza stressare i processi e le aree organizzative aziendali, ha potuto scambiare a grandi distanze, con continuità e in sicurezza le informazioni e progetti, proteggendo l'attività di ricerca e la proprietà intellettuale, nonché i dati di collaboratori e clienti. Grazie alla formazione ha migliorato il work flow aziendale e le condizioni di lavoro che l'azienda stava per affrontare. Ha conseguito l'obiettivo di unire nell'operatività di tutta l'organizzazione l'innovazione tecnologica con le esigenze di data protection e di privacy delle informazioni.

La gestione del personale è ormai interamente informatizzata con meccanismi di controllo, automatismi e interfacce che guidano l'interazione tra procedure e sistemi informatici. La formazione ha supportato il superamento delle difficoltà legate alla trasformazione digitale, è quello di riducendo, peraltro, al minimo il consumo della carta.

*"Oggi c'è una maggiore interconnessione tra le aree, ad esempio tra l'ufficio tecnico, l'ufficio amministrativo, l'area ricerca e sviluppo; mentre prima ognuno curava il suo orticello, oggi c'è una maggiore interconnessione per arrivare all'obiettivo. È una trasformazione che si è avuta grazie alle tecniche che ci hanno formato durante i corsi"*<sup>5</sup>.

La formazione emerge come modo di costruzione di una comunità professionale e umana che si indentifica con l'azienda.

## **2.4 Considerazioni riepilogative**

La GRADED SpA è un'azienda napoletana che opera ormai da oltre sessant'anni in settori che attengono al consumo, alla produzione e al risparmio di energia. È un'azienda di medie dimensioni che opera sui mercati internazionali, con sedi in Europa, in Medio Oriente, in Africa orientale, restando una family company che nasce da piccola azienda che ha iniziato con il suo

---

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem

fondatore, Lucio Grassi, a occuparsi di installazione di impianti di riscaldamento e che oggi opera come Energy Saving Company, sviluppa sistemi innovativi, come reti e impianti di generazione e cogenerazione di energia elettrica; produce innovazioni tecnologiche e prototipi; progetta, realizza e gestisce reti e impianti di generazione innovativi e fornisce servizi per il risparmio energetico. Alla fine degli anni novanta si trasforma in SpA, e nel 2005 entra nel Programma ELITE della Borsa di Milano con l'emissione di obbligazioni e altri strumenti finanziari.

La connessione tra l'innovazione tecnologica e organizzativa e la ricerca, da un lato, e la formazione e la cura del personale, dall'altro lato, costituiscono un tratto distintivo di questa azienda, né caratterizza in modo esplicito le strategie; è una leva del suo successo e si manifesta nei documenti strategici della GRADED.

La partecipazione di Graded all'azione formativa "La privacy nella trasformazione digitale 4.0", nell'ambito del Piano formativo "S.M.A.R.T.- SVILUPPO, MIGLIORAMENTO E AUTOMAZIONE; RISORSE UMANE E TECNOLOGIE NELL'ERA 4.0" realizzato da Stoà in veste di soggetto attuatore, anticipa l'introduzione del GDPR e collega privacy e tecnologie. E' il frutto dell'incontro tra un'intuizione dell'AD, di Graded SpA, l'Ing. Vito Grassi, e una proposta formativa del soggetto attuatore che anticipava gli esiti di un cambiamento in atto a livello tecnologico e normativo che avrebbe significativamente impattato di lì a qualche mese sulla gestione delle aziende. Questo è un caso in cui "gli esperti della formazione" sanno tradurre in fabbisogno e progetto formativo i segnali di cambiamento che vengono dallo scenario, trasformando efficacemente l'analisi dei fabbisogni formativi in terreno di confronto e supporto strategico per i decisori aziendali.

Grazie alla formazione con il Piano S.M.A.R.T.- SVILUPPO, MIGLIORAMENTO E AUTOMAZIONE; RISORSE UMANE E TECNOLOGIE NELL'ERA 4.0, l'azienda ha anticipato i tempi per implementare il GDPR senza subire ritardi e complicazioni nella gestione e nell'avanzamento dei progetti.

L'azienda ha adottato in anticipo rispetto ad altri competitor soluzioni e procedure che implicavano il rispetto del GDPR senza stressare i precessi e le aree organizzative aziendali, ha potuto scambiare a grandi distanze, con continuità e in sicurezza le informazioni e progetti, proteggendo l'attività di ricerca e la proprietà intellettuale, nonché i dati di collaboratori e clienti. Grazie alla formazione ha migliorato il work flow aziendale e le condizioni di lavoro che l'azienda stava per affrontare. Ha conseguito l'obiettivo di unire nell'operatività di tutta l'organizzazione l'innovazione tecnologica con le esigenze di data protection e di privacy delle informazioni

Questo intervento formativo attiva un processo che vede ancora insieme l'azienda e il medesimo fornitore che aveva attuato l'azione formativa sulla privacy in chiave 4.0 conclusa nel 2019; viene elaborato e presentato un Piano formativo a supporto dell'innovazione nella Graded, a valere sull'Avviso 1/2019. Questa formazione che coinvolge una parte rilevante dei dipendenti, aiuta l'azienda nel cambiare tutti i processi all'interno della propria organizzazione fino a interventi dell'innovazione di processo e di prodotto rispetto a delle innovazioni che l'azienda ha già dentro di sé e che sta adesso evangelizzando all'organizzazione tutta.

*"Oggi c'è una maggiore interconnessione tra le aree, ad esempio tra l'ufficio tecnico, l'ufficio amministrativo, l'area ricerca e sviluppo; mentre prima ognuno curava il suo orticello, oggi c'è una maggiore interconnessione per arrivare all'obiettivo."*<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Ibidem

La formazione emerge come modo di costruzione di una comunità professionale e umana che si indentifica con l'azienda.

### **3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**

#### **3.1 L'analisi del fabbisogno**

La testimonianza del responsabile della formazione in Graded, il dott. Giuseppe Gregorini descrive chiaramente il processo di analisi del fabbisogno formativo che ha portato ad aderire al piano "S.M.A.R.T-. Sviluppo, Miglioramento e Automazione; Risorse umane e Tecnologie nell'era 4.0".

*Il lavoro di individuazione dell'esigenza aziendale di formazione in relazione alla tutela della privacy nella gestione dei flussi di comunicazione aziendale "è stato svolto con i vertici, nel senso che ci siamo seduti a tavolino e sulla base di un input dell'azienda, ci siamo riuniti spesso con Stoà e l'Ing. Miranda per capire quale era il fabbisogno, ma questo è solo un piccolo pezzo di tutto il lavoro svolto. L'attenzione al trattamento dei dati sensibili era presente in Graded già in precedenza, ma forse in modo non pienamente efficace e senza tener pienamente conto dell'evoluzione verso cui stava andando la normativa. Questo percorso formativo sulla privacy nella trasformazione 4.0 nasce dal ragionamento fatto dall'azienda con gli esperti sulla trasformazione digitale che ci hanno indicato il percorso evolutivo della privacy non solo rispetto al dato riservato, ma anche in relazione alla sicurezza e all'identità dei dati appartenenti all'organizzazione, mettendo quindi in relazione questo delicato problema con la digital transformation".*

Questo modello di individuazione dei fabbisogni forativi si riscontra in aziende che in modo virtuoso affrontano l'analisi dei fabbisogni formativi. E' un modello efficace ed essenzialmente top down in cui ai livelli decisionali più alti vi è la percezione che un problema o progetto aziendale abbia una componente che possa essere risolta con la formazione del personale. La capacità anticipatoria viene dalla lettura dello scenario, gli esperti lo traducono in fabbisogno formativo. Il coinvolgimento di responsabili operativi o tecnici che nel progetto o problema sono implicati segue questo input e attiva un contributo dal basso in termini di definizione del fabbisogno.

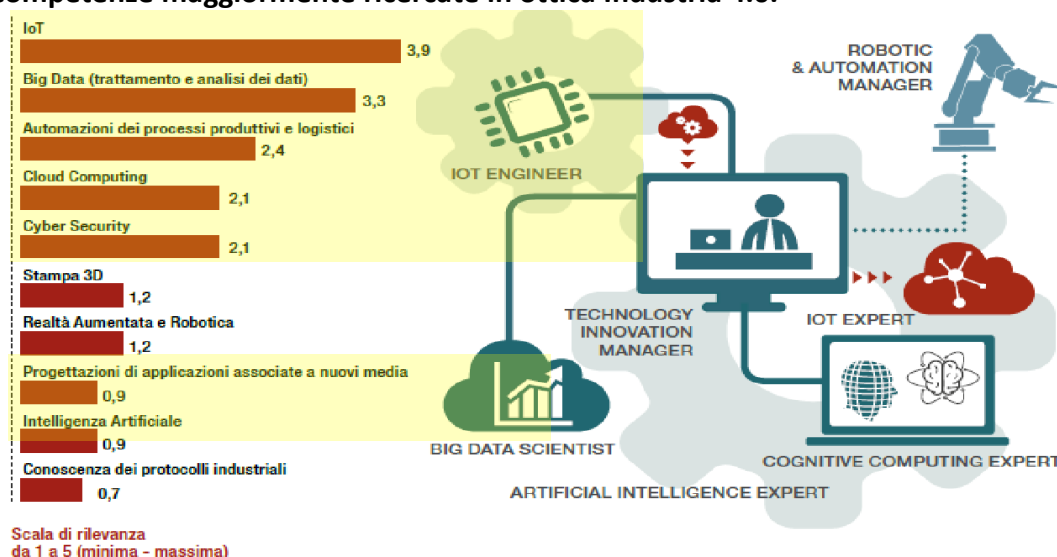
#### **3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione**

Per il Piano "S.M.A.R.T-. SVILUPPO, MIGLIORAMENTO E AUTOMAZIONE; RISORSE UMANE E TECNOLOGIE NELL'ERA 4.0" e l'azione formativa "La privacy nella trasfromazione 4.0", sono state coinvolte tutte figure di responsabilità all'interno dell'azienda, ingegneri gestionali, economisti, tecnici, amministrativi, un tecnologo, operativi che hanno recepito l'idea della gestione snella. Per il Corso sul Project management sono state coinvolte tutte figure apicali, nel corso per il GDPR, invece, sono stati coinvolti tutti i responsabili di commesse e delle aree operative, interessati al controllo e protezione dei dati: La responsabile dell'ufficio gare, un ingegnere

gestionale, il responsabile ufficio acquisti, il direttore tecnico Claudio Miranda, un geometra, un responsabile organizzativo, la responsabile della tesoreria.



**FIG. 1 - Posizionamento della formazione GRADED SpA<sup>7</sup> (aree gialle) rispetto alle sulle figure e le competenze maggiormente ricercate in ottica Industria 4.0.**



Fonte: Ns. elaborazione su rappresentazione de *Il Digitale in Italia 2018, Mercati, Dinamiche, Policy, Anitec- Assinform, Roma 2019*

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

L'evoluzione del rapporto tra azienda e agenzia formativa che ha supportato la realizzazione dell'azione formativa starter sull'innovazione 4.0, quella sulla privacy, porta ad affrontare la trasformazione digitale in atto nell'azienda attraverso una formazione che coinvolge tutte le aree aziendali entrando nei gangli tecnologici della innovazione in atto.

L'azienda si attiva nel processo di definizione dei fabbisogni formativi sulla base di input che vengono dalla proprietà, e segnatamente dall'AD, si attiva un processo di consultazione interno ai fini della progettazione, l'azienda ha un ufficio formazione e risorse umane che opera stabilmente con un responsabile che ha lo status di consulente "residenziale, il dottor Giuseppe Gregorini; questi dopo aver consultato i responsabili e i tecnici dell'azienda sugli input strategici avvia l'elaborazione del progetto formativo in connessione con il responsabile dell'area ricerca e sviluppo (Ing. Miranda) e il fornitore di servizi formativi, specializzato nell'alta formazione tecnica e manageriale. L'interazione tra i diversi attori è costante e attraversa tutto il processo formativo, ma è particolarmente intensa in fase di progettazione, in cui Stoà l'agenzia formativa a cui si rivolge l'azienda, fornisce il supporto di esperti esterni di elevato profilo.

L'ing. Claudio Miranda precisa: *"Il panorama della normativa che stava mutando sono tutti gli elementi che hanno richiesto all'azienda la capacità di organizzarsi sempre meglio, all'insegna dell'elasticità e della riservatezza dei dati per proteggere tutta una serie di informazioni. Al di là di tutta l'analisi del fabbisogno che è rilevata all'interno, poi ci confrontiamo per vedere la misura e come supportare questa attività formativa.*

<sup>7</sup> Considerati gli obiettivi e le caratteristiche dei partecipanti ai Piani

*Nello specifico, il fabbisogno formativo relativo all'industria 4.0, è nato da un'esigenza dell'ingegner Grassi, dovuta ad un processo già iniziato nel 2014 di evoluzione digital con l'introduzione del PLC e da quel periodo in avanti la Graded ha affrontato sempre più un processo di trasformazione digital che abbinava le nuove tecnologie produttive per migliorare il work flow aziendale e le condizioni di lavoro che l'azienda stava per affrontare. L'obiettivo è stato quello di unire l'innovazione tecnologica con le esigenze di data protection e di privacy delle informazioni.*

*Insieme al mio collega Gregorini e all'Istituto Stoà, grazie alla spinta impressa dall'ingegner Grassi che è stato un precursore dei tempi, abbiamo dovuto adottare necessariamente il problema della trasformazione digitale. Ora, in quest'ottica, il piano di sviluppo industriale viene dall'Ing. Grassi che lo trasferisce al responsabile della formazione, Gregorini, che interPELLA le varie figure e responsabili aziendali. C'è uno studio su chi formare e a chi rendicontare la formazione”.*



Per la scelta dei docenti l'azienda conta sulla faculty di Stoà, ritenendolo un qualificato fornitore in grado di rispondere con l'erogazione di interventi formativi di elevato livello sia all'interno dell'azienda con azioni e Piani di natura aziendale (es. Conto Formazione, Piano Innovazione Avv.1/2019) sia di natura interaziendale come è stato per l'azione per la privacy in industry 4.0. La partecipazione alle attività formative comprende la somministrazione di test come prove di verifica degli apprendimenti conseguiti. I risultati vengono trasmessi ai responsabili della formazione di Graded che a sua volta rapporta ai vertici aziendali, sia sugli esiti della formazione che sulla evoluzione delle performance su cui la formazione ha impattato. La gestione della formazione è supportata dal sistema aziendale ERP che consente di tracciare la formazione realizzata da ogni dipendente.

La formazione realizzata con il Piano S.M.A.R.T-. SVILUPPO, MIGLIORAMENTO E AUTOMAZIONE; RISORSE UMANE E TECNOLOGIE NELL'ERA 4.0 è stata ritenuta dai partecipanti di grande efficacia; sia gli apprendimenti che i materiali forniti durante la formazione sono stati utilizzati dai partecipanti stessi per la condivisione nelle diverse aree organizzative, poiché erano stati scelti per i loro ruoli di responsabilità in seno all'organizzazione aziendale.

### **3.4 Considerazione riepilogative**

La formazione in GRADED SpA risponde a esigenze strategiche che si legano a un programma di trasformazioni digitali di ampio e lungo respiro. È una formazione che parte da un processo top down che incontra un lavoro di consultazione dal basso a livello tecnico e operativo. Il mood della formazione a supporto della trasformazione digitale innerva tutta l'azienda e sostanzialmente tutta l'azienda è stata coinvolta in un processo formativo che ha sviluppato competenze pregiate a supporto dell'introduzione o ottimizzazione nell'impiego di tecnologie di Industria 4.0.

Anche del periodo dell'emergenza per il contrasto al Covid l'azienda è stata in grado di coinvolgere il personale in un Piano formativo a supporto dell'innovazione di processo che è scaturito in modo diretto e indiretto dall'esperienza realizzata con l'azione formativa *"La privacy nella trasformazione 4.0"*.

Gli impatti di questa azione formativa sono stati di grande rilievo perché hanno consentito di arrivare preparati e senza stressare l'organizzazione ad applicare il GDPR, ma soprattutto perché ha favorito l'introduzione di procedure e soluzioni che consentono di scambiare a grandi distanze, con continuità e in sicurezza le informazioni e progetti, proteggendo l'attività di ricerca e la proprietà intellettuale, nonché i dati di collaboratori e clienti. Grazie alla formazione ha migliorato il work flow aziendale e le condizioni di lavoro che l'azienda stava per affrontare. Ha conseguito l'obiettivo di unire nell'operatività di tutta l'organizzazione l'innovazione tecnologica con le esigenze di data protection e di privacy delle informazioni.

La gestione del personale è ormai interamente informatizzata con meccanismi di controllo, automatismi e interfacce che guidano l'interazione tra procedure e sistemi informatici. La formazione ha supportato il superamento delle difficoltà legate alla trasformazione digitale, è quello di riducendo, peraltro, al minimo il consumo della carta.

L'impatto della formazione è stata moltiplicato dal fatto che sono stati scelti come partecipanti persone che occupano ruoli nell'organizzazione che consentono loro di capitalizzare e trasmettere gli apprendimenti a tutta l'organizzazione.

Il rapporto intenso di costante e reciproca attenzione e confronto tra azienda e agenzia formativa hanno consentito di leggere e di fornire supporto all'azienda e ai partecipanti anche come follow up dell'azione formativa che si è tradotta nell'elaborazione di un Piano organico di formazione a supporto dell'innovazione la cui elaborazione e gestione è il frutto dell'incontro tra expertise interne ed esterne all'azienda.

L'utilizzo di tutti i canali di finanziamento (Conto aziendale Formazione e Conto comune di Sistema) di Fondimpresa è orientato a una finalizzazione tecnica e operativa che impatta sulle performance e sulle scelte di innovazione strategica, mentre la formazione per la sicurezza del

lavoro a cui, pure l'azienda attribuisce rilevanza strategica, per la sua natura cogente viene coperta con risorse aziendali.

## **4. CONCLUSIONI**

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

La partecipazione all'azione formativa "La privacy nella trasformazione digitale 4.0" ha prodotto rilevanti impatti diretti e indiretti nei processi e nell'organizzazione della GRADED SPA, poiché è il frutto dell'incontro di intuizioni e capacità di lettura dell'evoluzione dello scenario tecnologico e normativo che hanno visto l'incontro e il confronto tra le expertise aziendali e le expertise del soggetto che proponeva il Piano formativo "S.M.A.R.T.- SVILUPPO, MIGLIORAMENTO E AUTOMAZIONE; RISORSE UMANE E TECNOLOGIE NELL'ERA 4.0". In tal modo ha avuto luogo un'anticipazione dei fabbisogni formativi che era funzionale e rispondeva a una preoccupazione e un'orientamento strategico che puntava sia a tutelare la privacy delle persone e tenere a proteggere i flussi di informazioni, perseguendo il risultato di proteggere e tenere riservate sia le comunicazioni anche a grandi distanze che la composizione dei gruppi impegnati nelle tecnologie e nei progetti di ricerca tecnologica che sono trasversali a tutte le aree organizzative.

Uno dei fattori di maggior successo di questa esperienza è stato di aver coinvolto delle persone con un know how di partenza e ruoli aziendali che hanno consentito la successiva capitalizzazione e propagazione degli apprendimenti a tutta l'organizzazione aziendale.

Al successo dei percorsi formativi aziendali contribuisce senz'altro la dignità strategica che la GRADED assegna alla formazione, facendone una delle sua principali leve programmatiche per la valorizzazione delle risorse, lo sviluppo di competenze distintive che accrescono la competitività e la sostenibilità anche nella prospettiva dell'economia circolare.

La gestione della formazione in Graded si avvale di una propria struttura permanente per la gestione della formazione e del personale.

### **4.2. Le buone prassi formative aziendali**

La GRADED SpA ha realizzato un percorso formativo con la partecipazione al Piano "SMART-Sviluppo, Miglioramento e Automazione; Risorse umane e Tecnologie nell'era 4.0" e l'azione formativa "Governance documentale degli interventi di manutenzione: strategie di riduzione del costo ambientale". La negoziazione tra azienda e soggetto attuatore per la personalizzazione della formazione sulle esigenze e i software adottati dall'azienda costituisce un tratto distintivo di una buona prassi formativa.

L'utilizzo combinato in questo percorso di diverse metodologie didattiche (aula e training on the job) risulta particolarmente efficace.

La programmazione, sebbene per grandi linee, che l'azienda ha realizzato consente di dare una spinta al processo di digitalizzazione dell'azienda, coinvolgendo anche personale che professionalmente nasce con un know how analogico è un altro elemento che può essere ricondotto a una buona prassi per il suo carattere inclusivo.

Questi tratti di buone prassi compensano un'analisi dei fabbisogni che si è inizialmente sviluppata come adesione ad una offerta formativa preconfezionata per un piano interaziendale.

### 4.3 Conclusioni

L'esperienza formativa di GRADED SpA è una buona prassi formativa perché tutti gli aspetti della gestione del processo formativo rappresentano un modello di riferimento replicabile. L'esperienza della GRADED nell'ambito del piano formativo "SMART 4.0" dimostra che:

- 1) È possibile anticipare i fabbisogni formativi, se si finalizza la formazione alla risoluzione di un problema o alla realizzazione di un progetto che supporta le scelte strategiche aziendali e si lega a una capacità di guardare in prospettiva l'evoluzione degli scenari in cui l'azienda si colloca;
- 2) La formazione è nella "testa" dell'azienda e viene rappresentato per il suo valore strategico per supportare la competitività e l'innovazione aziendale;
- 3) Apprendere per sostenere le sfide di tutta la comunità professionale è il mood dell'organizzazione aziendale nel suo insieme;
- 4) La progettazione della formazione e/o la sua declinazione operativa sono efficaci e a misura delle aziende e delle persone se le expertise interne all'azienda si confrontano in modo critico, positivo e creativo con expertise esterne. Questa condizione richiede un presidio costante della formazione da parte di figure e strutture che rapportano direttamente ai vertici aziendali e fanno da tramite tra input top down e input bottom up dell'organizzazione aziendale;
- 5) La realizzazione della formazione coinvolge docenti in grado di dare trasferire conoscenze, strumenti e soluzioni con dimostrazioni riferiti a situazioni aziendali e casi proposti dei partecipanti attraverso simulazioni e dimostrazioni che richiedono setting d'aula o contesti di apprendimento tecnologicamente adeguati agli obiettivi.
- 6) Le verifiche degli apprendimenti sono capitalizzate attraverso un processo di valutazione che coinvolge la struttura aziendale nel suo insieme; in questo caso i risultati in termini di performance hanno consentito di verificare che i cambiamenti consenguenti alla formazione realizzata hanno accresciuto la tutela dei flussi informativi e delle persone riguardo a scambi di informazioni e materiali a grandi distanze di cui bisogna tutelare al riservatezza; si è verificato inoltre che la formazione inoltre ha evitato lo stress organizzativo dell'adeguamento al GDPR grazie alla sua natura anticipatoria;
- 7) I criteri di scelta dei partecipanti determinano l'individuazione di persone che oltre a disporre del know how e del ruolo appropriato alla finalizzazione della formazione sono in grado di trasferirlo a colleghi e collaboratori nell'organizzazione aziendale e di favorire la capitalizzazione dei saperi.
- 8) La specificità della formazione è in grado di riverberarsi direttamente o indirettamente su altri aspetti e altri processi, dando luogo a risultati inattesi, come un piano aziendale organicamente a supporto dell'innovazione di prodotto e di processo che coinvolge tutta l'organizzazione aziendale.

	POSITIVO	NEGATIVO
I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La formazione è stata individuata sulla base di una capacità di anticipazione dell'evoluzione dello scenario tecnologico e organizzativo</li> <li>- La tutela della privacy nelle trasformazione 4.0 è stata individuata come problema; o progetto da realizzare, principalmente per supportare e tutelare le scelte strategiche aziendali e non come adempimento normativo.</li> <li>- La formazione è nella "testa" dell'azienda e viene rappresentata per il suo valore strategico per supportare la competitività e l'innovazione aziendale;</li> <li>- La formazione è stato il collante di una comunità professionale e umana che si identifica con il perseguimento degli obiettivi aziendali;</li> <li>- La progettazione della formazione e/o la sua declinazione operativa hanno visto l'incontro di persone ed expertise interne all'azienda che si sono confrontate in modo critico, positivo e creativo con expertise esterne.</li> <li>- L'azienda presidia costantemente la formazione con figure e strutture che rapportano direttamente ai vertici aziendali e fanno da tramite tra input top down e input bottom up dell'organizzazione aziendale;</li> <li>- La realizzazione della formazione coinvolge docenti in grado di dare trasferire conoscenze, strumenti e soluzioni con dimostrazioni riferiti a situazioni aziendali e casi proposti dei partecipanti attraverso simulazioni e dimostrazioni che richiedono setting d'aula o contesti di apprendimento tecnologicamente adeguati agli obiettivi.</li> <li>- Le verifiche degli apprendimenti sono capitalizzate attraverso un processo di valutazione che coinvolge la struttura aziendale nel suo insieme; in questo</li> </ul>	<h2 style="text-align: center; color: purple; margin: 0;">WEAKNESSES</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La partecipazione al piano SMART deriva dall'adesione a una proposta formativa preconfezionata che solo successivamente è stata adattata alle esigenze aziendali.</li> <li>- La GRADED SpA ha aderito a un piano interaziendale puntando poi alla loro "personalizzazione".</li> </ul>

	<p>caso i risultati in termini di performance hanno consentito di verificare che i cambiamenti consenguenti alla formazione realizzata hanno accresciuto la tutela dei flussi informativi e delle persone riguardo a scambi di informazioni e materiali a grandi distanza di cui bisogna tutelare al riservatezza; si è verificato inoltre che la formazione inoltre ha evitato lo stress organizzativo dell'adeguamento al GDPR grazie alla sua natura anticipatoria;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I criteri di scelta dei partecipanti determinano l'individuazione di persone che oltre a disporre del know how e del ruolo appropriato alla finalizzazione della formazione son in grado di trasferirlo a colleghi e collaboratori nell'organizzazione aziendale e di favorire la capitalizzazione dei saperi.</li> <li>- La specificità della formazione è in grado di riverberarsi direttamente o indirettamente su altri aspetti e altri processi, dando luogo a risultati inattesi, come un piano aziendale organicamente a supporto dell'innovazione di prodotto e di processo che coinvolge tutta l'organizzazione aziendale.</li> </ul>	
E S T E R N O	<h2 style="color: yellow;">OPPORTUNITIES</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La partecipazione a questa azione formativa ha consentito di gestire e di tutelare partnership strategiche e di ampliare in sicurezza gli scambi di informazioni a grandi distanze e attraverso diversi canali.</li> <li>- L'offerta dell'azienda è stata ampliata e qualificata</li> </ul>	<h2 style="color: purple;">THREATS</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'evoluzione aziendale e la formazione aziendale se non è sintonizzata con quella dei partner , rischia di creare sfasature</li> </ul>